



Teija Haapalainen ja Jonna Nygård

TUNTEET ASIANTUNTIJOIDEN JOHTAMISESSA

Tunteiden johtamisen tarvekartoitus

TUNTEET ASiantuntijoiden johtamisessa

Tunteiden johtamisen tarvekartoitus

Teija Haapalainen ja Jonna Nygård
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Tekijät: Teija Haapalainen ja Jonna Nygård
Opinnäytetyön nimi: Tunteet asiantuntijoiden johtamisessa
Työn ohjaaja: Päivi Vesala
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 65+11

Tämä opinnäytetyö tutkii tunteiden vaikutusta esimiestyössä. Tarkoituksena tutkimuksessa oli selvittää lähtökohta sille, olisiko kohdeorganisaatiossa tarvetta laajemmalle tutkimukselle tunteista esimiestyössä. Kohdeorganisaatio on iso suomalainen toimija, missä panostetaan jatkuvasti esimiestyöhön kouluttamalla ja kehittämällä esimiehiä. Organisaatiossa tehdään työtyytyväisyyskyselyjä, mutta niissä ei oteta suoraan kantaa tunnepuoleen esimiehen ja työntekijän välisissä kohtaamisissa. Tässä tutkimuksessa kohdistetaan tutkiminen yhteen liiketoimintayksikön osayksikköön.

Teoreettinen viitekehys rakentuu alan kirjallisuudesta, tieteellisistä julkaisuista ja tutkimuksista. Tie-to-perustana käytetään teoriaa esimies- ja vuorovaikutustaidoista, tunneälystä ja tunteiden johtamisesta. Myös tutkijoiden oma kokemus esimiestyöstä näkyy opinnäytetyössä.

Tutkimuksen lähestymistapana oli toimintatutkimus, jossa tutkimuksen aineisto hankittiin haastat-telemalla ja havainnoimalla. Aineisto kerättiin videoimalla ryhmähaastattelutilanne, josta saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin tunteiden merkityksestä alaisen ja lähiesimiehen välisessä vuoro-vaikutuksessa.

Tutkimus osoittaa kaksi päätutkimustulosta. Ensimmäinen päätutkimustulos on se, että kohdeor-ganisaation osayksikössä tunteilla, tunteiden huomioimisella ja tunnejohtamisella on suuri merkitys ihmisen toimintaan työnteossa. Toiseksi päätulokseksi saatiin kartoitettua tarve kohdeorganisaatiossa tehtävälle mahdolliselle tunnejohtamisen jatkotutkimukselle.

Teorian ja tutkimuksen avulla saadaan selkeä suunta sille, että tunteilla on suuri merkitys tämän päivän johtamisessa niin negatiivisesti kuin positiivisesti tunnelatautuneissa esimiehen ja alaisen välisissä tilanteissa. Tutkimuksen teorian ja tulosten vuoksi suositellaan vahvasti kehitysehdo-tukseksi sitä, että kohdeorganisaatio tutkii laajemmin tunteiden ja tunneälyn vaikutusta esimiestyö-hön.

Yhdeksi jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan kvantitatiivista tutkimusta koko organisaation henkilös-tölle, missä kartoitetaan alaisen ja lähiesimiehen välistä suhdetta sekä sen vaikutusta suorituskyy-kyyn. Toinen jatkotutkimusaihe liittyy ensimmäisen tutkimuksen tuloksiin. Kvantitatiivisessa tutki-muksesta havaittujen poikkeamien pohjalta otetaan tiimit ja esimiehet jatkotutkimukseen. Tämän tutkimuksen aiheena on lähiesimiehen ja alaisen välinen kohtaaminen, missä verrataan tunnejohtamista kyseisen tiimin työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen.

Asiasanat: Tunneäly, sosiaalinen vuorovaikutus, tunnetaidot, tunteet, johtaminen, henkilöstöjohta-minen, lähijohtaminen.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme, option

Authors: Teija Haapalainen and Jonna Nygård

Title of thesis: Emotions in leading experts

Supervisor: Päivi Vesala

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020 Number of pages: 65+11

This thesis studies how emotions affect leadership. The objective of this study is to conclude whether there is a need for a more extensive study in our target organization. Our target organization is a large Finnish company which constantly invests in the training and development of management. The company measures employee satisfaction by doing regular surveys, but the surveys do not take a stand on the emotional side of team leader employee encounters. This study focuses on a single department of a business unit in the target organization.

The theoretical framework of this study is comprised of business literature, scientific publications and research. As a basis of information we are using theory of team leading- and interaction skills, theory of emotional intelligence and theory of the management of emotions. Also the researchers' own experience of team leading is shown in this thesis. The approach of this study was operational research. The material was collected by interviewing and observing. The material was collected by doing a recording of a group interview situation. The group interview gives answers to research questions on the meaning of emotions in interaction between employee and the team leader.

This study shows two main research conclusions. The first conclusion is that in the focus group of this study emotions, the consideration of emotions and emotional leadership have a great impact on how employees work. The second conclusion is that there is a need for more research regarding emotional leadership in the target organization.

With theory and research we get clear guidelines on how emotions have great significance on today's leadership in both negatively and positively charged situations between employees and team leaders. As a conclusion it is strongly recommended that the target organization explores more extensively how emotions and emotional intelligence affect leading employees in its working environment.

One recommended topic for further research is a quantitative study of the whole organization to map out how the relationships between employees and team leaders affect employee performance at the workplace. The second recommended research topic connects to the results of the first suggested research. Based on the deviations on the results of the first quantitative study, teams and team leaders can be picked out for further research. The topic for this research is interaction between worker and team leader, where the leadership of emotions is compared to the work satisfaction and productivity of the team in question.

Keywords: emotional intelligence, social interaction, emotional skills, feelings, leading, personnel leading, close leading.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	10
1.3	Ontologiset valinnat.....	10
1.4	Organisaation esittely	11
2	JOHTAMISEN KEHITTYMINEN TÄHÄN PÄIVÄÄN	13
2.1	Muuttuva toimintaympäristö.....	13
2.2	Johtamisen kehittyminen kohti asiantuntijoiden johtamista	14
2.3	Esimiespiirteet.....	16
3	VUOROVAIKUTUSTAITOJEN KEHITTÄMINEN.....	20
3.1	Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus ja arvostus.....	21
3.2	Esimiehen vuorovaikutustaidot.....	22
4	TUNTEET ESIMIESTYÖSSÄ	26
4.1	Mitä tunteet ovat?.....	27
4.2	Tunneviestinä	30
4.3	Tunteiden johtaminen ja tunneäly työelämässä.....	31
5	TUTKIMUKSEN KULKU	37
5.1	Tutkimuksen lähestymistapa	37
5.2	Tutkimusmenetelmät	38
5.2.1	Ryhmähaastattelu	38
5.2.2	Havainnointi	39
5.3	Tutkimuksen eteneminen	40
5.3.1	Tutkimuksen aloitus	40
5.3.2	Tapaukset	41
5.3.3	Kohderyhmän ja tutkimustyökalun valinta	42
5.3.4	Haastattelutilanne	43
5.4	Tutkimustilanteen esittely	44
5.5	Havainnot kysymyksittäin	45
5.5.1	Esimerkki 1	45
5.5.2	Esimerkki 2	48

5.5.3	Bonuskysymys: Kuinka tärkeää tunteiden huomioiminen on esimiestyössä?	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
7	POHDINTA	56
7.1	Tutkimuksen arviointi ja hyödyntäminen	56
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	57
7.3	Kehittämissuhteet ja jatkotutkimusaiheet	60
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	66

1 JOHDANTO

”Our intelligence needs to be guided by warm-heartedness”. Näin totesi Dalai Lama Twitterissä lokakuussa 2014. (Rossi 2015, 221.) Olemme tässä täysin samaa mieltä kuin Dalai Lama. Esimiestyö ei ole mielestämme enää kylmää käskyttämistä, vaan esimiehen tulisi ottaa huomioon myös muita puolia ihmisyydessä, jotta saavutettaisiin parhaimmat mahdolliset tulokset. Olemme molemmat toimineet esimiestyössä jo jonkin aikaa, ja mielestämme tunteiden merkitys korostuu esimiestyössä koko ajan enemmän. Tämä kokemus on meidän tämänhetkinen mielipiteemme, mutta halusimme lähteä tutkimaan tätä asiaa enemmän. Onko tämä ainoastaan meidän mielipiteemme? Ovatko alaiset tätä mieltä? Ja miten lämpimät arvot tulisi ottaa huomioon esimiestyössä?

Rossin mukaan välittämiseen perustuvassa yrityskulttuurissa on pohjimmiltaan kyse siitä, että tekijä on tervetullut töihin kokonaisena ihmisenä, jonka ei aamuisin tarvitse ohittaa itseään vain ammatilliseksi työminäksi. Parhaat työpaikat osaavat ottaa johtamistyössään huomioon ihmisen monipuolisen elämän eri osa-alueet. (2015, 221.) Mielestämme tämän päivän johtamisessa on todella tärkeää ottaa huomioon ihmisen kokonaisuus, johon tunteet liittyvät hyvin vahvasti. Kaikessa ihmisen olemisessa ja tekemisessä tunteet ovat läsnä, vaikka tätä ei aina itse huomaakaan. Tämän vuoksi työemme keskittyykin vahvasti tunteisiin ja tunneälyn käsittelemiseen johtamistyössä.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet

Opinnäytetyössämme tutkitaan, millainen vaikutus tunteilla on esimiestyössä. Haluamme saada opinnäytetyöllä vastauksen siihen, millaista kohtaamista esimieheltä kaivataan. Erityisesti pyrkimyksenämme on tutkia, miten työntekijät haluavat heidät kohdattavan tunnelatautuneissa tilanteissa eli tilanteissa, joissa kohdataan voimakkaita tunteita esimiehen ja alaisen välillä. Tutkimuksemme tulee antamaan lopussa tietoa siitä, onko tarvetta laajemmalle tutkimukselle esimiehen ja alaisen välisissä tunnekohtaamisissa. Tästä saaduista tuloksista voimme saada mahdollisia kehitysehdotuksia organisaatioon esimiestyöhön ja esimiehien koulutukseen. Tutkimuksemme tarkoitus on saada aikaan keskustelua kohdeorganisaation ylimmässä johdossa tunteiden merkityksestä esimiestyössä.

Tunnejohtamisesta on tehty useampia Master-opinnäytetöitä. Kaikissa löytämissämme opinnäytetöissä on selvitetty esimiesten kokemaa tunnejohtamiseen ja tunteisiin liittyen. Näissä ei ole tehty kyselyä alaisille, kuten meidän opinnäytetyössämme tullaan tekemään. Näin ollen tulemme tutki-
maan tätä kyseistä ilmiötä täysin uudentalaisesta näkökulmasta. Alla löytämämme kaksi merkittä-
vintä opinnäytetöitä koskien aiheitamme.

Ensimmäinen on vuonna 2013 julkaistu Vuokko Sivulan opinnäytetyö nimeltään Kyllä puheet ja teot pitäis olla tasapainossa: Tunnejohtaminen lähiesimiestyössä. Tämän opinnäytetyön tarkoituk-
sena oli kuvata lähiesimiesten kokemuksia ja näkemyksiä tunnejohtamisesta kehitysvammahuollon palvelurakennemuutoksessa sekä, miten tunnejohtaminen näkyy lähiesimiesten johtamistyössä. Opinnäytetyön aineisto kerättiin teemahaastattelemalla viittä lähiesimiestä. (2013, viitattu 1.5.2020.)

Toisena esimerkkinämme olevan opinnäytetyön on tehnyt Katja Huisman vuonna 2017. Tämä työ on nimeltään Tunteet ja niiden johtamisen merkitys esimiestyössä. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia tunteiden johtamisen merkitystä esimiestyössä. Tämän lisäksi tarkoitus oli selvittää, kuinka tunteita tunnistetaan, kuinka niitä hyödynnetään, ja miten esimiestyöskentelyä voidaan kehittää, jotta tunteiden johtaminen onnistuisi. Asiaa tarkasteltiin esimiehen ja johtajan näkökulmasta kyselyn kautta haastattelemalla seitsemää johtavassa asemassa olevaa henkilöä. (2017, viitattu 1.5.2020.)

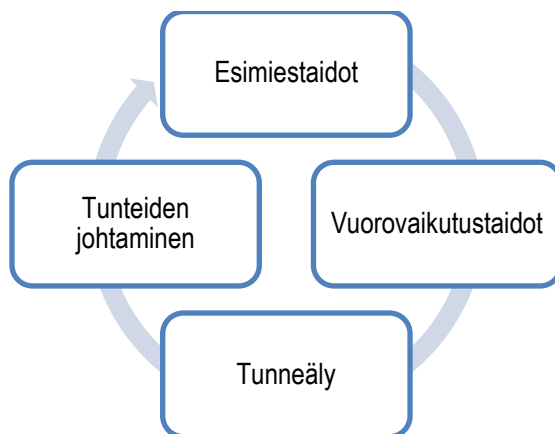
Koska työ muuttuu nykymaailmassa hyvin vauhdikkaasti, myös johtamisen tulisi muuttua samassa tahdissa. Johtamisen kehittämisessä olisi hyvä ottaa huomioon työntekijän mielipide siitä, miten häntä tulisi johtaa. Näin ollen opinnäytetyömme aihe on hyvin ajankohtainen.

Miten opinnäytetyötämme lähdetään tutkimaan? Tutkimuksemme lähestymistapana on toimintatutkimus. Tarkemmin sanottuna tutkimuksemme on toimintatutkimuksen ensimmäinen osa, jossa tehdään tutkittavaan ilmiöön tilanteen alkukartoitus. Olemme itse mukana tutkimuksessa kysymykset esiin tuovana ja aktiivisesti havainnoivana tahona. Tutkimusryhmämme koostuu erilaisissa tiimeissä olevista alaisista, jotka jokainen tulevat erilaisista henkilökohtaisista lähtökohdistaan. Kaikkien ryhmäläisten sanomiset tulevat olemaan samassa arvossa riippumatta heidän erilaisista kokemuksistaan ja ajatuksistaan.

Koska toimintatutkimus on luonteeltaan osallistavaa, tulisi myös tutkimuksen lähestymistapojen olla osallistavia. Tällaiset menetelmät auttavat kehittäjää pääsemään syvemmälle organisaatiossa

olevaan tietoon. Aineistoa toimintatutkimuksissa hankitaan kyselyillä, ryhmässä tapahtuvilla keskusteluilla, aivoriihillä, haastatteluilla ja havainnoimalla. Näistä aineiston hankinnan tavoista on havainnointi ehdottomasti tehokkain. (Moilanen ym. 2015, 61.) Tutkimuksen aikana tehdyt havainnot hallitsevat prosessin kulkua (Toikko & Rantanen 2009, 30). Tutkimusmenetelminä käytämme tutkimuksessamme haastattelua ja havainnointia. Tässä haastattelu- ja havainnointitilanteessa pyrimme saamaan tietoa työntekijöiden toivetilasta siitä, miten tunteet tulisi ottaa huomioon esimiestyössä.

Aineistonkeruussa yksi tavallisimmista aineistonkeruumenetelmistä on tutkimusryhmäläisten keskustelut (Moilanen ym. 2015, 62). Keskustelusta tulemme ottamaan ylös suurimmat havainnot tutkimuksemme aikana aiheutuvista tuntemuksista niissä henkilöissä, jotka ovat mukana tutkimuksessa. Haluamme saada tietoa erityisesti siitä, miten esimiehen tulisi reagoida työntekijöiden tunnetiloihin.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoriapohja

Teoriapohjana (kuvio 1) käytämme opinnäytetyössämme teoriaa esimiestaidoista, vuorovaikutustaidoista, tunneälystä ja tunteiden johtamisesta. Toimimme kumpikin tällä hetkellä esimiehenä kohdeorganisaatiossamme. Meillä on myös useamman vuoden esimieskokemus, jonka takia tulemme hyödyntämään opinnäytetyössämme myös omia kokemuksiamme ja näkemyksiämme esimiestyöstä.

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelmamme on se, millainen vaikutus tunteilla on esimiestyössä. Haluamme saada opinnäytetyöllä vastauksen siihen, millaista kohtaamista esimieheltä kaivataan erilaisissa tilanteissa työntekijän ja esimiehen välillä. Lisäksi haluamme tutkimuksen jälkeen tietää, minkälaista tunneälyä esimieheltä kaivataan kohdeorganisaatiossa.

Tutkimusongelmista pääsemme jatkamaan opinnäytteemme tutkimuskysymyksiin, joihin vastamalla pyrimme ratkaisemaan tutkimusongelmamme. Tutkimuskysymyksiä on kolme kappaletta:

1. Millaista tunnejohtamista esimieheltä kaivataan kohtaamisessa alaisen kanssa?
2. Millaisen tunnekokemuksen esimerkitapaukset aiheuttavat tutkimuksen aikana tutkimukseen osallistuvissa?
3. Kuinka johtamisessa tulee näkyä tunneäly?

1.3 Ontologiset valinnat

Ontologian peruskysymys voidaan kiteyttää kolmeen sanaan eli mitä on olemassa? Ontologisista perusteista on johdettavissa käytännön tutkimustyön tasolla käsitys tutkittavasta ilmiöstä, kuten omassa opinnäytetyössämme, miten tunteet ymmärretään käsitteenä sekä millainen on tunneprosessi ihmisen mielessä ja käytöksessä. Ontologisten perusteiden määrittely taas johtaa tutkimuksen teoria- ja käsitevalintoihin. (Anttila 2000, 43-46.)

Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan ontologiset valinnat ovat valintoja, joilla asennoidutaan todellisuuden luonteeseen. Tämä todellisuus voi osittain perustua sosiaalisiin näkökantoihin. Todellisuus on niitä osasia, joihin toiminnassa kohdistutaan. Ontologiassa on kaksi näkökulmaa: faktinen ja tulkinnallinen. Faktanäkökulmassa todellisuus on niitä mitattavissa ja todennettavissa olevia asioita, joihin pyritään vaikuttamaan kuten tavoitteet, asiakkaiden määrä ja organisaatorakenne. Toisessa eli tulkinnallisessa näkökulmassa todellisuus kohdistuu organisaatiossa olevaan kulttuuriin, ihmisten asenteisiin ja kokemuksiin. (Toikko & Rantanen 2009, 54.) Ontologiassa pyritään vastaamaan, millainen on kohteena oleva asiakas tai käyttäjä ja millainen on tutkittava ilmiö luonteeltaan (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2018, viitattu 9.4.2020).

Omassa opinnäytetyössämme keskiössä on tunnejohtamisen tärkeys. Ontologisesti määriteltynä tunnejohtaminen on johtamista tilanteissa, joissa on havaittavissa tunnelatausta. Tällä hetkellä näyttää siltä, ettei tunnejohtamista hyödynnetä niin laajasti kuin voisi hyödyntää. Tämä asia näkyy meidän jokapäiväisessä työssämme esimiehenä. Tavoitteena tutkimuksessamme olisi saada selville haastatteleamalla ja havainnoimalla alaisia, mitä heidän mielestään on hyvä tunnekohtaaminen esimiestyössä. Tutkimuksen faktisena kohteena ovat siis organisaatiossa työskentelevät alaiset.

Tulkinnallinen tutkittava asia opinnäytetyössämme on alaisen tunnekokemus kohtaamisessa esimiehen kanssa. Pyrimme saamaan selville ihannetilaa tunnekokemuksesta esimies- ja alaiskohtaamisessa haastatteleamalla alaisia sekä havainnoimalla haastattelutilannetta. Näiden faktisten ja tulkinnallisten näkökulmien kautta pyrimme saamaan tietoon asioita, joita esimiestyössämme organisaatiossa tulee ottaa huomioon.

Työntekijän kokemus kohtaamisesta perustuu tulkinnallisuuden ohessa kuitenkin hyvin konkreettisiin asioihin, kuten työntekijän havaitsemiin asioihin sekä hänen tunnekokemukseensa kohtaamisen aikana, sitä ennen ja sen jälkeen. Nämä kokemukset rakentuvat sekä järki- että tunneasioista. Järkeen liittyvä johtamiskokemus muodostuu hyväksi, kun työntekijän saama kohtaaminen on laadullisesti hyvä ja vastaa hänen odotuksiaan. Tunnetasolla työntekijän kohtaaminen on hyvää, kun kumpikin osapuoli ymmärtää toisiaan.

1.4 Organisaation esittely

Teemme opinnäytetyön suomalaiselta isolta yritykseltä saatuna toimeksiantona. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä useita satoja henkilöitä. Organisaatio koostuu useista eri liiketoimintayksiköistä, joiden sisällä on useita alayksiköitä. Nämä alayksiköt pitävät sisällään useita kymmeniä eri tiimejä, joiden koko vaihtelee muutamasta alaisesta useampaan riippuen yksiköstä. Työskentelemme molemmat kyseisessä yrityksessä esimiehinä. Kohdeorganisaatiossa panostetaan jatkuvasti esimiestyöhön kouluttaen ja kehittäen työtä lähes kuukausittain. Organisaatiossa käytetään valmentavaa johtamista ja Lean-ajattelumallia esimiestyön runkona.

Organisaatiossa on selkeästi määritelty arvot, strategia, missio ja visio, joita esimiestyössä tarvitaan. Esimiestyö kyseisessä organisaatiossa on mallinnettu yhteiseksi toimintamalliksi. Esimiestyö

on pilkottu vuositasolta päivätasolle asti. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö luovuudelle anneta tilaa – esimies voi oman harkinnan mukaan soveltaa asetettuja raameja.

Vaikka meillä on selkeät pelisäännöt, olemme jo pitempään miettineet yhdessä tunteiden vaikutusta esimiestyön laatuun. Aluksi suunnitelmissa oli tutkia opinnäytetyönä tarkemmin rajattuna empatian vaikutusta esimiestyöhön. Empatian määrittelemisen ja tutkimisen on kuitenkin hyvin haastavaa, joten päädyimme tutkimaan yleensä tunteiden huomioimista esimiestyössä. Organisaatiosamme tehdään työntekijöille työtyytyväisyyskyselyitä useamman kerran vuodessa, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa esimiestyöhön. Näissä kyselyissä ei silti oteta suoraan kantaa tunnepuoleen esimiehen ja työntekijän kohtaamisissa, vaan ne keskittyvät yleisemmin esimiestyön onnistumisen arviointiin. Tunteilla työyhteisössä on selkeä yhteys muun muassa työstä suoriutumiseen, kehittymiseen ja motivaatioon, kuten tulemme viitekehyksessä kertomaan.

2 JOHTAMISEN KEHITTYMINEN TÄHÄN PÄIVÄÄN

Maailma on muuttunut rajulla vauhdilla viimeisten vuosikymmenten aikana, jonka myötä myös toimintaympäristömme on ollut muutoksessa (Sydänmaalakka 2010, viitattu 11.4.2020). Miten olemme päätyneet tämän päivän johtamistyyliin? Tässä kappaleessa teemme katsauksen toimintaympäristön muutoksiin, jotta ymmärrämme paremmin johtamisen nykyisyyttä.

2.1 Muuttuva toimintaympäristö

Toimintaympäristömme on muuttunut maatalousyhteiskunnasta varhaisteollisen yhteiskunnan kautta teollisuusyhteiskuntaan. Näiden jälkeen siirryimme viime vuosisadan lopulla tietoyhteiskuntaan, jossa internetin käyttöönotto on ollut siirtymisen merkkipaaluna. Tietoyhteiskunta rakentuu uudeltaisesta teknologiasta, toimintatavoista ja osaamisesta. Tiedosta on tullutkin yhteiskunnan tärkein pääoma. (Sydänmaalakka 2010, viitattu 11.4.2020.) Työelämän jatkuvasti muuttuessa katse kääntyy johtajien antamiin mahdollisuuksiin itsensä kehittämisessä ja oppimisessa, jotta työyhteisö olisi toimiva sekä työntekijät motivoituneita, hyvin asennoituneita ja heidän suhteensa työhön kunnossa (Fredriksson & Saarivirta 2015, 9). Olemme kokeneet, että tieto on suuremmassa osassa kuin aiemmin. Tämä kuitenkin haastaa työntekijöitä opettelemaan jatkuvasti uutta, pysymään koko ajan tiedon aallonharjalla sekä elämään jatkuvassa tietotulvassa. Työ on muuttunut fyysisestä rasituksesta henkiseen rasitukseen. Esimiehen työ painottuu nykyisin työntekijöiden tukemiseen henkisellä puolella.

Tieto- ja viestintäteknologian suuri kehitys ja nopea globalisoituminen viimeisten parinkymmenen vuoden aikana ovat mullistaneet elämäämme monella tavalla. Kehitys ja globalisoituminen ovat vieneet meidät kohti verkostojen aikakautta, missä elämme verkostoyhteiskunnassa sekä työskentelemme verkosto-organisaatioissa. (Sydänmaalakka 2015, viitattu 11.4.2020). Verkostoyhteiskuntaa Manuel Castells kutsuu myös globaaliksi verkostoyhteiskunnaksi. Verkostoyhteiskunnassa tieto ei varsinaisesti ole tärkein pääoma, vaan tiedon rinnalle nousevat verkostot. Verkostot ovat syntyneet ihmisten käyttäessä laajemmin uutta teknologiaa. Tieto sijaitsee nykyään teknologisissa ja sosiaalisissa verkostoissa. Näiden hyödyntäminen on muuttunut avainosaamiseksi. (Sydänmaalakka 2010, viitattu 11.4.2020.)

Eläminen verkostoyhteiskunnassa vaatii sen, että meidän on opittava elämään jatkuvassa epävarmuudessa ja muutoksessa. Verkostoyhteiskunnassa myös talous organisoituu uudella tavalla ja verkostoista tulee talouden tärkein voimavara. (Sydänmaalakka 2010, viitattu 11.4.2020.) Jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa tärkeimpiä tekijöitä ovat vuorovaikutustaidot, positiivinen kannustaminen ja luottamus (Fredriksson & Saarivirta 2015, 9). Olemme samaa mieltä Fredrikssonin ja Saarivirran kanssa. Jopa tiimien sisällä tarvitaan verkostoitumisen ja vuorovaikutuksen taitoja, jotta asioita saadaan vietyä eteenpäin sekä pystytään itse kehittymään ammatillisesti.

Aiemmin kuvatun hierarkkisen linjaorganisaation tilalle on tullut projekteja, joiden välillä ihmiset siirtyvät joustavasti. Suuri ja yhtenäinen yritys jakautuu pienempiin, joustavasti muotoutuviin yksiköihin, jotka käyttävät apunaan erikoistuneita alihankkijoita. Verkot periaatteessa muodostuvat tiedon, palvelusten ja osaamisen vaihtosuhteista. (Sydänmaalakka 2010, viitattu 11.4.2020.) Alisa Puustinen on tehnyt väitöstutkimuksen erään suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistointa-alueen hallinnan verkoston rakenteiden kuvaamisesta. Puustinen käy läpi väitöstutkimustaan artikkelissa ”Lectio praecursoria: Voiko verkostoa johtaa?”. Tutkimuksessaan väittelijä analysoi hallinnan verkoston rakenteita, jotka osoittautuivat hyvin tiheiksi. Toimijoiden välillä on runsaasti suhteita ja kytkeytyneisyyttä toisiinsa. Tästä seuraa, että hallinnan verkostolle on itse asiassa erittäin vaikea määritellä selkeitä rajoja sen ollessa hyvin monella tavalla uppoutunut erilaisiin kokonaisuuksiin, niiden välisiin vuorovaikutuksiin, vuorovaikutusten summiin sekä niiden muodostamaan dynaamiseen epälineaarisuuteen. (2017, viitattu 4.5.2020.) Tässä mielestämme esimiehellä tuleekin haaste siinä, kuinka ottaa erilaiset verkot huomioon sekä, mitkä verkot ovat hyödyllisimpiä. Lisäksi esimiehen tulee miettiä, kuinka verkkoja saa hyödynnettyä parhaiten.

2.2 Johtamisen kehittyminen kohti asiantuntijoiden johtamista

150 vuotta sitten katsottiin, että johtamisominaisuudet ovat synnynnäisiä. Kuitenkin 1900-luvulla alettiin tutkimaan johtajien käyttäytymistä ja johtamistyyliä. Näistä voisimme nostaa esille autoritäärisen, demokraattisen ja laissez faire -tyylit. Näiden lisäksi keskusteluun nousivat myös johtajien arvot, asenteet ja viestintä. Autoritäärinen johtaja harjoittaa johtamisessaan käskytystä ja vallan keskittämistä itselleen. Demokraattinen johtaja taas pyrkii yhteistyöhön, luottamukseen ja osallistamiseen. Viimeinen laissez faire -johtaja antaa alaistensa tehdä, mitä he itse haluavat. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 10.)

Johtaminen nähdään laaja-alaisena kollektiivisena prosessina, joka tapahtuu monella tasolla kuten tiimeissä ja verkostoissa. Byrokraattinen, hierarkkinen ja kontrolloiva organisaatio ei enää pärjää nopeasti muuttuvassa ympäristössä itseohjautuvalle, verkostoituvalle ja avoimeen yhteistoimintaan perustuvalle organisaatiolle. Vanhat johtamismallit on korvattava uusilla, innovatiivisilla tavoilla organisoida luova ja tehokas yhteistoiminta. (Sydänmaalakka 2010, viitattu 11.4.2020.)

Hyvä johtaminen on valistavaa eikä alistavaa, sillä vain valistava johtaminen saa yksilön, tiimin ja organisaation kukoistamaan. Johtaminen on palveluammatti, jossa johtajan pitää antaa hyvää johtamispalvelua. Johtajan on organisoitava onnistumista, sillä johtaja on onnistunut silloin, kun hänen tekijänsä menestyvät. (Sydänmaalakka 2010, viitattu 12.4.2020.) Sydänmaalakka on mielestämme täysin oikeassa siinä, että johtaminen on palveluammatti. Meidän näkemyksemme on se, että alaiset ovat esimiehen asiakkaita ja heitä tulisi palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Olemme huomanneet, että antamalla heille aikaa ja juuri heidän tarpeisiinsa kohdistettua opastusta, he pystyvät palvelemaan omaa asiakaskuntaansa paremmin.

Krista Pahkin jatkaa luontevasti Sydänmaanlakan ajatusta. Pahkinin mukaan johtajan tärkein tehtävä on mahdollistaa työntekijän onnistuminen. Hänen mielestään parhaimmat ideat tulevat usein juuri työntekijöiltä itseltään toiminnan kehittämiseen. Johtajan tehtävänä on olla läsnä, neuvoa ja tukea. Johtajalle tulee tilanteita, jolloin hänen tulee siirtyä taka-alalle ja antaa työntekijälle mahdollisuus onnistua. (2017, viitattu 4.5.2020.) Jotta työntekijä voi kehittyä tehtävässään, esimiehen tulee tukea häntä itsensä kehittämisessä antamalla hänelle haasteita sekä auttamalla häntä haasteiden selättämisessä. Mielestämme näin toimimalla esimies antaa alaiselleen tarvittavan tuen ja kehittymismahdollisuuden.

Johtaminen on monien haasteiden edessä nyt ja tulevaisuudessa. Joudumme kohtaamaan koko ajan nopeutuvan muutoksen ja oppimaan elämään jatkuvassa turbulenssissa. Muuttunut toimintaympäristö on yhä sekavampi, sillä se sisältää erilaisia ja jopa ristiriitaisia tavoitteita ja arvoja. Näitä erilaisuuksia meidän on pystyttävä sovittamaan yhteen. Olemme siirtyneet mustavalkoisesta joko-tai-maailmasta monivärisen sekä-että-maailmaan. Toimintaympäristöstä on tullut koko ajan monimutkaisempi, monimuotoisempi ja kaoottisempi. Tässä ympäristössä on yhä vaikeampi kontrolloida kaikkea, sillä johtajalta ei enää riitä pelkästään käsky, kontrollointi ja korjaus. Näiden lisäksi johtajan tulee hallita innostuminen, innostus ja innovointi. (Sydänmaalakka 2010, viitattu 11.4.2020.)

Johtaminen elää murrosvaihetta, jossa emme selviä ilman monien johtamisen haasteiden kohtaamista. Vanha johtamisen viitekehys, työkalut ja menetelmät eivät enää toimi, mutta meillä ei ole käsitystä siitäkään, mikä uusi malli voisi olla. Isona kysymyksenä onkin, miten hahmottaa uudenlainen viitekehys ihmisten johtamiseen. Uuden viitekehyksen kehittämisessä tulisi miettiä seuraavia kysymyksiä:

- Miten tarjota hyvää johtamista?
- Miten energisoida koko henkilöstö?
- Miten varmistaa, että meillä on osaava ja sitoutunut henkilöstö?
- Miten luoda johtamisesta kilpailuetu?
- Miten tehdä johtamisesta yrityksen ydinosaminen?

Näiden lisäksi tulisi miettiä, osaammeko tarjota hyvää johtamispalvelua, jolla saamme asiantuntijamme ja koko yrityksen kukoistamaan. Ajattelumme tulee uudistaa perinpohjaisesti. (Sydänmaalakka 2010, viitattu 11.4.2020.)

Mistä sitten 2000-luvun johtamisen viitekehys rakentuu? 2000-luvun johtamisen viitekehyksen keskiössä ovat tilanne-, muutos- ja tunnejohtaminen. Muuttuvat taloustilanteet edellyttävät yrityksiä reagoimaan muutoksiin nopeasti. Mitä enemmän ympäristö muuttuu, sitä tärkeämpi johtajan rooli yrityksessä on. Tällöin johtajan on oltava järjestyksen varmistaja, tavoitteiden selkeyttäjä ja työilmapiiriin muovaaja. Tässä tilanteessa vuorovaikutustaidot, luottamuksen rakentaminen, motivoiminen, kohtaaminen yksilönä, avoimuus ja tunneäly ovat tärkeimpiä johtajan ominaisuuksia. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 11-12.) Mielestämme pelkästään tiedolla ei saavuteta kilpailuetua vaan vuorovaikutustilanteet, verkostoituminen ja tunneäly kohtaamisissa esimiehen ja alaisen välillä vaikuttavat henkilöstön kautta siihen, että yritys saavuttaa kilpailuetua muihin toimijoihin verrattuna.

2.3 Esimiespiirteet

Nykyisissä matriisi- ja tiimiorganisaatioissa voi hämärtyä, että johtamisella ohjataan organisaation toimintaa eikä yksilöt ole täysin itseohjautuvia. Jokainen yksilö ja työyhteisö tarvitsee esimiehiä johtamiseen. Esimiestyön onnistumisessa kuitenkin ratkaisee paljon, miten esimies näkee tehtävänsä sekä ottaa johtajuuden yhteisössä. (Järvinen 2005, 13.) Useissa työyhteisöissä on unohtunut johtamisen ydintehtävä, joka on saada aikaan tuloksia ihmisiin vaikuttamalla (Järvinen 2005,

16). Olemme Järvisen kanssa samaa mieltä siinä, että tulokset tulevat ihmisten tekemisen kautta. Joten esimiehen tulee johtaa ihmisiä, ei tuloksia ja asioita.

Esimiehen asema suhteessa työntekijöihin on valta-asema. Tähän asemaan kuuluvan vallan, vastuun, resurssin ja tehtävät sanelee organisaatio. Esimies on työnantajan edustaja, jonka tehtävänä on saada alaiset tekemään työnsä korvausta vastaan. Esimiehellä on auktoriteettia suhteessa työntekijöihin, mikä tulee esimiehen asemasta organisaatorakenteesta. Auktoriteetti muodostuu kahden osapuolen suhteesta, jossa esimies ohjaa, kontrolloi ja hallitsee sekä alainen hyväksyy vallan käytön. (Järvinen 2005, 27-28.) Pyy Lehdonvirta vertaa perinteistä esimiehen jäämäkkyyttä ja auktoriteettia mielivaltaan. Hän kaataa ajatuksen nykyisen esimiehen mielivaltaisuudesta. Hänen mielestään nykyajan jäämäkkyys on läpinäkyvää päätöksentekoa ja päätöksessä pysymistä. (2018, viitattu 5.5.2020.) Lehdonvirran kommentti läpinäkyvästä päätöksenteosta on tullut myös meidän työssämme esiin. Niiltä osin, joilta päätöksistä voi puhua, se on jopa suotavaa. Tällöin työntekijälle saadaan luotua avointa ilmapiiriä ja parhaassa tapauksessa luottamuksen tunnetta. Kun työntekijä saa tietää päätöksen syyt, hän seisoo todennäköisemmin päätöksen takana ja on motivoitunut tekemään töitä asian eteen.

Esimiehen kykyyn johtaa ja käyttää valtaa vaikuttaa hänen persoonallisuutensa. Omaan persoonallisuuttaan ei voi muuttaa, mutta omaa johtamiskäyttäytymistään voi. Jotta voi muuttaa omaa käyttäytymistään, tulee ensin ymmärtää sitä. Käyttäytymisen ymmärtämisessä ja hallitsemisessa tarvitaan itsetuntemusta. Tätä itsetuntemusta lisätessään tulee olla kiinnostunut omista sisäisistä kokemuksista sekä tunteista itsestään ja alaisistaan. Itsetuntemuksesta kiinnostumaton esimies käyttäytyy äärimmäisesti eikä kykene hillitsemään omaa käyttäytymistään. (Järvinen 2005, 69.)

Käyttäytymisen lisäksi on toinenkin asia, joka voi vaikuttaa esimiehenä onnistumiseen. Tämä on esimiehen ominaisuudet. Epäonnistuneelta esimieheltä voi puuttua ominaisuuksia, joita tarvitaan johtajana ollessa. Näin ollen henkilö ei pysty kehittymään esimiehenä, koska hän ei ole saanut syntymälahjana tiettyjä ominaisuuksia. Tämän oletaman mukaan esimiehen persoonallisuus ja ominaisuudet vaikuttavat siihen, tuleeko hänestä hyvä vai huono esimies. Persoonallisuuden ytimessä oleva minäkokemus eli suhde itseensä on kuitenkin keskeisintä esimieheksi kehittämisessä. (Järvinen 2005, 70.) No onko sitten joitain persoonallisuuspiirteitä, joita esimiehellä tulisi olla? Esa Lehtinen nimeää neljä piirrettä, joita esimiehiltä yleensä halutaan. Nämä ovat rehellisyys, avoimuus, päätöksenkykytaito ja tunnollisuus. (Lehtinen 2017, viitattu 5.5.2020.)

Henkilön kehittäessään omia esimiestaitoja ainoa tapa on tutkia omaa käyttäytymistään, siitä saatua palautetta ja palautteesta herääviä tunteita ja ajatuksia. Nämä vaikuttavat merkittävästi siihen, miten esimies toimii hankalissa tilanteissa, ja mitkä ovat mahdollisuudet onnistua johtajana. (Järvinen 2005, 79-80.) Esimiestyö ei ole johdonmukaista ja rationaalista vaan ihmisten johtamista vuorovaikutuksessa. Nämä vuorovaikutustilanteet voivat olla odottamattomia ja tunteikkaita tilanteita, joissa voi tulla ongelmia ja ristiriitoja esille. Esimiehen omat kokemukset ja tunteet näissä tilanteissa voivat ottaa yllätteen, jolloin hänen käyttäytymisensä ei ole ammattimaista ja hillittyä. Esimiehen tulee harjoittaa tunteiden ja ajatusten vuoropuhelua säilyttääkseen käyttäytymisessään kontrollin sekä pystyäkseen itsehavainnointiin. (Järvinen 2005, 82.) Kokemuksemme mukaan esimiestyössä on erityisen tärkeää saada palautetta suoraan omilta johdettaviltaan. Tämän avulla voi kehittää omia esimies- ja vuorovaikutustaitojaan juuri siinä ympäristössä. Johtajan tehtävänä on antaa palautetta alaisilleen, mutta johtajalla on myös oikeus saada alaisiltaan palautetta työstään oman kehittymisensä vuoksi. Rakentavissa palautteissa on tärkeää muistaa antaa palaute suoraan työn laadusta eikä persoonasta.

Jokaisella esimiehellä on omat persoonalliset mieltymyksensä, vahvuutensa ja innostumisen lähteensä. Ulkoinen käyttäytymistyylillä näyttäytyy johtajan erilaisena tyylinä hoitaa perustehtäväänsä. (Ristikangas & Ristikangas 2019, 143.) Kaikki esimiehet ovat omia persoonallisuuksiaan — niin kuin muutkin työntekijät. Esimiehet ovat kuitenkin näkyvässä roolissa, jolloin heihin kiinnitetään paljon huomiota. Lisäksi heidän toimintaansa arvioidaan tarkemmin, siitä puhutaan ja sitä arvostellaan. (Kuusela 2013, 27-31.)

Millaisia ominaisuuksia ja piirteitä sitten hyvältä esimieheltä odotetaan? Hyvä esimies määrittää suunnan yhdessä tiiminsä kanssa selkeiden visioiden, näkemysten ja tavoitteiden kautta. Hän näyttää olennaisuuden ja raivaa esteet tieltä. Hyvä esimies luo yhteishenkeä, ilmapiiriä ja virettä sekä ylläpitää näitä kaikkia. Auttava ja tukeva esimies on ihanteellisesti toimiva. Ihannejohtaja valmentaa kysymällä, kuuntelemalla, innostamalla ja kannustamalla. Hän myös arvostaa erilaisia alaisiaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Hyvä esimies toimii itse esimerkkinä olemalla positiivinen keulakuva. (Huttunen 2018, 43-45.)

Huono esimies on mikromanageeraava, joka ei luota työntekijöihin sekä sotkeutuu liiaksi heidän tekemisiinsä. Käskyttäminen on myös yksi huonon johtajan piirre. Käskyttävä johtaja ei perustele vaan vaatii mahdottomia ja vaihtaa usein mielipidettään. Huonon johtajan piirre on myös se, että hän on poissaoleva eikä kukaan tiedä, missä hän milloinkin on. Lupausten pettäminen on huonon

esimiehen ominaisuus. Tämä näkyy lupaamalla paljon, mutta jättämällä tekemättä lupauten lunastamiseksi mitään. Huono esimies on epäoikeudenmukainen kohtelemalla henkilöitä eriarvoisesti suosimalla tai syrjimällä. Herkkähipiäisyys kuuluu huonon esimiehen piirteisiin. Tällainen herkkähipiäinen esimies ei kestä kritiikkiä itsestään provosoitumatta. Viimeinen huonon esimiehen piirre Huttusen mukaan on palautteen annon kaihtaminen. Huono johtaja ei anna palautetta, kiitosta eikä kehumista. (Huttunen 2018, 51-53.)

Mielestämme Huttunen kiteyttää hyvin sen, millainen on hyvä ja huono johtaja. Omalla työuralamme olemme törmänneet kumpaankin tapaan johtaa. Huonolla johtamisella saadaan aikaan huonoja tuloksia ja tyytymättömyyden tunnetta. Taas hyvällä johtamisella saadaan aikaan tuloksia sekä ihmisten kehittymistä.

Palautteen antaminen on siis yksi esimiehen tehtävistä, millä voi tehokkaasti motivoida. Positiivista palautetta voi antaa julkisesti. Kuitenkin negatiivinen palaute tulisi antaa kahden kesken. Joskus esimies voi kohdistaa palautteen myös ryhmälle ryhmäpalautteena. Tällainen ryhmäpalaute voi olla kuitenkin tehotonta, jos se on negatiivista. Ryhmässä negatiivinen palaute voi olla hankalaa ottaa vastaan, sillä ryhmässä vastuu jakautuu ja palautetta ei oteta vakavasti. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, viitattu 5.5.2020.)

3 VUOROVAIKUTUSTAITOJEN ESIMIESTYÖSSÄ

Nykyisessä johtamisessa tulisi korostua vuorovaikutus, innostaminen, sosiaaliset taidot, tunnetaidot ja huomioiminen. Johtaja toimii sosiaalisena vaikuttajana, innostajana, mahdollistajana ja ilmapiiirin muokkaajana. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 7-8.) Esimiehen työ koostuu muuttuvista tilanteista ja yhteistyöstä erilaisten ihmisten kanssa. Esimiehen tulee ymmärtää tapahtumien ja pienten sävyjen merkityksellisyys pärjätäkseen tehtävässään. Erilaiset ihmiset ja tilanteet heidän kanssaan ovat esimiestyön perusta. (Kuusela 2013, 18.)

Esimieheltä yleisesti odotetaan vastauksien antamista, suunnan näyttämistä, tukea, sparrausta, mahdollisuuksien antamista vaikuttamiseen ja kehittymiseen. Esimieheltä odotetaan myös mukaan ottamista ja verkoston laajentamista. Esimieheltä halutaan lisäksi näkemyksien kysymistä, mikä osoittaa esimiehen luottavan ja arvostavan työntekijöitä. Välillä esimies toimii tahtomattaan siten, että toiminta ja ilmapiiiri saattavat heikentyä. (Kuusela 2013, 27.) Kuuselan näkemykset esimieheltä odotettavista teoista pitävät mielestämme paikkaansa. Kohtaamme omassa työssämme samanlaisia odotuksia alaisiltamme siitä, miten meidän tulisi toimia.

Kahdenkeskiset keskustelut ovat merkittävä osa esimiestyötä. Keskusteluilla pyritään motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitä. Taas työntekijän näkökulmasta keskusteluissa halutaan tulla nähdyksi työntekijän roolin lisäksi ihmisenä, persoonana. Kahdenkeskinen aika käsitetään luottamuksen ja kiinnostuksen eleenä. Keskustelut ovat siis hyvä kanava kehittää suhdetta tiiminsä jäseniin. (Kuusela 2013, 35-36.)

Tässä kappaleessa tulemme käsittelemään ihmistenvälistä vuorovaikutusta ilmiönä. Lisäksi otamme vilkaisun esimiehen ja työntekijän väliseen luottamukseen sekä arvostukseen yksinä vuorovaikutukseen vaikuttavina asioina. Käsittelemme esimieheltä odotettavia vuorovaikutustaitoja sekä, miten yksilöitä johdetaan vuorovaikutuksen avulla.

3.1 Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus ja arvostus

Työpaikan ihmissuhteista saatu arvostus saa työntekijän loistamaan ja tavoittelemaan entistä enemmän yhteisten tavoitteiden eteen. Arvostuksen tunne lisää ammatillista itsetuntoa ja kehittymisen halua. Esimiehen arvostaessa työntekijöitään hän tukee yhteishenkeä, luottamusta ja innostuneisuutta. Arvostusta esimies voi luoda antamalla aikaa, keskustelemalla, antamalla palautetta ja huolehtimalla, että jokainen tulee kohdelluksi hyvin. Arvostuksen vähyys aiheuttaa sitoutumisen ja ponnistelun vähenemisen. (Kuusela 2013, 64-65.) Kun on runsasta vuorovaikutusta, luottamus ja avoimuus lisääntyy. Tämän kautta nähdään uusia mahdollisuuksia. Näitä uusia työntekijöiden löytämiä mahdollisuuksia työstämällä empaattisella otteella myönteinen asennoituminen tulee voimavaraksi ja johtaja pääsee johtamaan toivoa. (Jabe 2017, 243.)

Kuusela jatkaa Jaben ajatusta. Arvostava kohtelu on arvostuksen lisäksi luottamusta. Luottamus on arvostavan kohtelun perusta, mikä luo pohjaa yhteistyölle. Tämä luottamus on molemminpuolista tunnetta, joka syntyy yhteisten kokemusten ja tekojen kautta. Ilman luottamuksen tunnetta työntekijä ei kerro ajatuksiaan ja näkemyksiään. Luottamusta voi edistää keskusteluilla, yhteistyöllä, lupauksen pitämisellä, asioiden etenemisellä sopimusten mukaan ja antamalla kehittymismahdollisuuksia. (Kuusela 2013, 65-66.) Esimiehen tulee ansaita luottamus ja kunnioitus alaisiltaan kuuntelemalla, ottamalla päätöksentekoon mukaan, osallistamalla ja tekemällä yhdessä asioita (Lehto 2017, viitattu 5.5.2020). Mielestämme luottamus ja arvostus kulkevat käsikädessä. Ilman ensimmäistä ei ole toista.

Luottamuksen ilmapiiri rakentuu monista erinäisistä asioista työpaikalla. Luottamus näkyy siitä, että on helppoa kommunikoida, keskustella ja olla yhteistyössä. Luottamuksen vallitessa nostamme rohkeasti esille omia ajatuksia ja mielipiteitä sekä uskallamme ilmaista tunteitamme. Luottamuksen ilmapiirissä puhumme avoimesti epäonnistumisista ja opimme niistä. Innovatiivisuus, uudet ajatukset ja toimintatavat lisääntyvät luottamuksen keskellä. Luottamus vaikuttaa myös ihmisten tyytyväisyyteen, motivoituneisuuteen, jaksamiseen ja tuottavuuteen. Kontrollin tarve pienenee, aloitteellisuus kasvaa ja vastuun ottaminen lisääntyy luottamuksen keskellä. (Huttunen 2018, 87-88.)

Esimies arvostaa työntekijöitä kiinnittämällä heihin huomiota, kiinnostumalla heidän mielipiteistään ja näkemyksistään, kertomalla muille positiivista näistä henkilöistä sekä antamalla heille tärkeitä tehtäviä. Arvostava esimies näkee työntekijän ja hänen arvokkaan tekemisensä. Tällainen esimies

huomioi työntekijän vahvuudet ja on mielellään heidän seurassaan. (Kuusela 2013, 68.) Kun esimies on kiinnostunut alaisensa työstä olemalla läsnä työnteon hetkellä ja kuuntelee hänen mielipiteitensä työtehtävistä, alainen tuntee itsensä arvostetuksi työntekijäksi. Lisäksi mielestämme esimiehellä pitäisi olla kiinnostusta tutustua alaisiinsa myös kokonaisena ihmisenä eikä vain työminänä, minkä kautta alainen kokee itsensä entistä arvostetummaksi. Tällainen malli luo luottamuksen ja arvostuksen lisäksi yhteistyötä ihmisten välillä.

Jos alainen tulee purkamaan sinulle pahaa oloaan, on se luottamuksen osoitus sekä mahdollisuus antaa apua toiselle. Luottamuksen tunteen vallassa olevat ja luottamuksen saaneet ihmiset suoriutuvat tehtävistään paljon paremmin kuin toiset. Luottava työntekijä uskaltaa pyytää apua, kun kokee ongelmia. Silloin tunneälyllä varustettu esimies kohtaa tilanteen oikein ja auttaa työntekijää palautumaan hankalasta tilanteesta. (Tuominen 2018, 155-157,163.)

Arvostava esimies näkee työntekijän vahvuuksien ja kehittymiskohteiden kokonaisuutena. Johtamisen ollessa arvostavaa työntekijä kokee tulevaisuutensa nähdyksi ihmisenä ja ammattilaisena. Arvostava johtaminen koostuu ajankäytöstä, vaikutusmahdollisuuksista, hallinnan tunteesta ja yhteisöllisyyden edistämisestä. Johtaja osoittaa arvostusta antamalla aikaansa saadakseen työntekijät parhaimmilleen tekemään tuloksia tiimille. Työntekijä saa hallinnan tunnetta työssään, kun hänellä on mahdollisuus tehdä päätöksiä ja vaikuttaa tilanteisiin. Kun ei ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan toimintaan, hallinnan tunne kaikkoo. Yhteisöllisyyden tunne luo onnistumisen iloa ja hyväksyntää ihmisenä. Kokemus yhteisöllisyydestä luo työntekijässä lisäksi tunnetta jatkuvuudesta ja turvallisuudesta. Tiimin yhteisöllisyyden luonti vaatii aikaa, sillä se tulee ihmisten välisistä suhteista. (Kuusela 2013, 79-84.) Työntekijöissä arvostuksen tunnetta luo esimiehen sosiaalinen ja emotionaalinen tuki sekä turvallisuuden tunne (Fredriksson & Saarivirta 2015, 12).

3.2 Esimiehen vuorovaikutustaidot

Oletko koskaan miettinyt, mitä tapahtuu, kun kaksi ihmistä kohtaa? Sosiaalisen kentän idea perustuu siihen, että ihmisten välille muodostuu tietty tila, jota ei silmillä havaitse. Tässä tilassa on tilaa muille aistimuksille kuten tunteille ja intuitiolle. (Dunderfelt 2016, 13.) Vuorovaikutustaidot ovat sidoksissa sosiaalisiin tilanteisiin ja ihmisten kanssakäymisiin toistensa kanssa. Vuorovaikutustaidot liitetään usein sosiaalisiin taitoihin. Taas sosiaaliset taidot liitetään sosiaalisuuteen. Sosiaaliset taidot ovat kykyä olla muiden kanssa vuorovaikutuksessa. Kun taas sosiaalisuus on halua olla muiden

kanssa vuorovaikutuksessa. Sosiaalisuus ei tarkoita sitä, että tällaisen piirteen omaava henkilö olisi muita parempi sosiaalisissa taidoissaan. (Huttunen 2018, 103.)

Esimiestyön ytimessä on suhde muihin ihmisiin. Hänen suhtautumisensa muihin heijastuu jokapäiväisessä työssä. Oikeudenmukaiselta ja arvostavalta tuntuva vuorovaikutus motivoi, kun taas välinpitämätön ja epäasiallinen vuorovaikutus lannistaa. Tämän takia esimiehen vuorovaikutustaidot ovat ratkaisevana asiana tiimin tavoitteiden toteutumisessa. (Kuusela 2013, 40.) Meidän mielipiteemme on, että esimiehen saavuttaessa tiimissään hyvän yhteishengen omilla esimerkillisillä vuorovaikutustaidoillaan, tiimi pääsee todennäköisimmin tavoitteisiinsa. Kun tiimin sisällä on hyvä yhteishenki, silloin korostuu yhdessä tekeminen. Tämä yhdessä tekeminen taas motivoi ihmisiä tekemään kaikkensa tiimin tavoitteiden eteen, mikä voi johtaa siihen, että yksilö ylittää omat tavoitteensa. Yhdessä tekeminen kehittää koko tiimin asiantuntijuutta.

Kuten kaikilta, myös johtajilta toivotaan empaattisuutta, kunnioitusta, positiivisuutta, motivointia, innostamista, yhteishengen luomista, kuuntelutaitoa ja palautteenantokykyä. Empaattisuus on toisen tunnetilojen ja näkökulmien tunnistamista sekä toisen asemaan asettumisen taitoa. Kunnioitus vuorovaikutuksessa on kykyä kunnioittaa toista ja hänen mielipiteitään. Positiivinen vuorovaikuttaja näkee asioista niiden myönteisyyden. Vuorovaikutuksessa motivointi ja innostaminen on kykyä saada kaikki tekemään yhdessä. Yhteishengen luomisen kyky näkyy hyvän ilmapiirin tuomisena. Taas palautteenantamiskyky vuorovaikutuksen aikana on kykyä antaa palautetta sekä onnistumisista että epäonnistumisista oikeassa paikassa oikealla tavalla. Kuuntelutaito vuorovaikutuksessa toisten kanssa on läsnä olevaa kuuntelua eri tilanteissa. Tämä taito kuunnella on nykyisessä johtamisessa hyvin olennainen taito. (Huttunen 2018, 105, 109.)

Vuorovaikutustaidot ovat kykyä, osaamista ja käyttäytymistä. Näitä kaikkia voi opetella. (Huttunen 2018, 104.) Hyvät vuorovaikutustaidot voidaan nähdä hyvänä käyttäytymisenä, vastavuoroisena viestintänä, yhteistyötaitoina, suvaitsevaisuutena, toisen huomioimisena ja hienotunteisuutena. Kaikkiaan vuorovaikutustaidot ovat siis taitoa tulla toisten kanssa toimeen. Vuorovaikutus on sujuvaa, kun ilmapiiri on asiallinen. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava henkilö arvostaa muita, haluaa olla yhteistyössä, kuuntelee muita, haluaa ymmärtää muita, ilmaisee omat ajatukset ja tunteet, ei loukkaa muita, haluaa keskustella, pyrkii ratkomaan ongelmia, havainnoi tunteita ja tapahtumia, hyväksyy eriävät mielipiteet sekä joustaa tarvittaessa. Vuorovaikutustaitoja on myös se, että ymmärtää oman käytöksensä vaikuttavan muihin. Esimiehen tehtävä on vastata työpaikalla hyvän vuorovaikutuksen onnistumisesta. (Kuusela 2013, 41-42.) Se on totta, että esimies toimii alaisilleen

esimerkkinä vuorovaikutuksessa. Olemme huomanneet sen, että meidän vuorovaikutuksemme vaikuttaa koko tiimin vuorovaikutukseen sekä tiimin kesken että tiimistä ulospäin kohdentuvaan vuorovaikutukseen.

Vuorovaikutuksen ydintä ovat, miten kohtaamme ja kohtelemme toisiamme sekä, miten positioimme itsemme muihin. Kohtaamisten tavalla on suurta vaikutusta työn sujumiseen ja tuloksien saamiseen. Tapaamiset ja kohtaamiset antavat meille kuvan siitä, miten meidät nähdään muiden silmin. Kohtaamiset vaikuttavat siis minäkuvaamme ja käsitykseen itsestämme. Kohtaamistilanteessa toisesta tulkitaan sanojen lisäksi tilannetta itsessään, ilmeitä, eleitä, tekemistä ja sitä, mitä on jätetty tekemättä. Oman esimiehen välinpitämätön tai kielteinen suhtautuminen vaikuttaa työntekijän arvostuksen tunteeseen alentavasti. Jos taas esimies on kiinnostunut ja kannustava, työntekijän itsetunto kohoaa ja hän tuntee hyödyntävänsä osaamistaan sekä saavansa uusia mahdollisuuksia ammatillisesti. Jos esimies ei anna yhtään palautetta, työntekijä tuntee itsensä epävarmaksi. (Kuusela 2013, 43-44.)

Vuorovaikutuskohtaamisissa muiden tunnetilat värittävät ilmapiiriä. Tunnetilat näkyvät yksittäisten sanojen, äänensävyjen ja sanattoman viestinnän kautta. Positiiviset, kannustavat tunteet välittyvät mahdollistavina ja rakentavina. Taas negatiiviset tunteet masentavat ja lannistavat ilmapiiriä. Kannustaminen on tietoista kuuntelua, kuultuun reagoimista, mielipiteiden kysymistä, kerrotusta kiinnostumista, tilan antamista ja kannustamista ajatteluun. Kannustaminen on myös päätöksentekoon mukaan ottamista, vastuun antamista ja aitoa keskustelua vaihtoehdoista. Tällainen kannustaminen rakentaa luottamusta ja parempia työnteon edellytyksiä. Lannistaminen taas on kielteistä suhtautumista toisiin ihmisiin. Lannistaminen voi näkyä esimiehen toimesta esimerkiksi keskustelussa työntekijän ohittamisena tai välinpitämättömyytenä häntä kohtaan. Epäasiallinen ja epäoikeudenmukainen käytös nähdään myös lannistamisena. Lisäksi tilan antamattomuus ja mahdottomuus kehittyä on lannistamista. Lannistettu ihminen kokee, ettei hänen harkintakykynsä ole hyvä eikä häntä arvosteta. Esimiehellä on ratkaiseva asema, miten suhteet työpaikalla rakentuvat. (Kuusela 2013, 47-51.)

Yksi olennainen osa esimiehen vuorovaikutusta on sen vaikuttavuus. Johtaja on vaikuttava, kun hän on vuorovaikutustilanteissa lämmin, ominaisuuksiltaan vahva ja tilanteiden suhteen joustava. Johtaja on lämmin silloin, kun hän on empaattinen, huomioon ottava, helposti lähestyttävä, vastuullinen ja avoin. Vahva johtaja on henkilö, joka seisoo omilla jaloillaan, on selkeä, ennustettava,

päämäärätietoinen, suunnitelmallinen ja asettaa tavoitteita. Esimiehen joustavuus taas näkyy uudistavuutena, luovuutena, mustavalkoisuuden puuttumisena, sopeutuvuutena ja valmiutena olla itse vaikuttamisen kohteena. (Huttunen 2018, 108.)

Johtajan täytyy oppia hallitsemaan vuorovaikutusprosessiaan yksilöiden kanssa. Tämä ei ole helppo tehtävä, vaan erityisen haastavaksi tämän tekee jokaisen alaisen erilaisuus. Tämä erilaisuus on huomioitava johtamisessa. Lisäksi alaisen tehtäväkohtainen valmiustaso voi vaihdella suuresti. Valmiustaso määritellään arvioimalla alaisen osaaminen, motivaatio, itsenäisyys ja sitoutuminen. Valmiustason mukaan, johtajan on osattava käyttää erilaisia johtamistyyliä. Näitä erilaisia johtamistyyliä ovat ohjaava, valmentava, osallistuva ja valtuuttava tyyli. (Sydänmaalakka 2010, viitattu 23.3.2020.) Meidän kokemamme on se, että yksilön erilaisuuden huomioon ottamista ei voi korostaa liikaa. Mitä paremmin esimies tuntee alaisensa, sitä paremmin hän pystyy ohjaamaan alaistaan tavoitteena olevaan suuntaan.

James Burns alkoi tutkia transformationaalista johtamista 1970-luvulla. Transformationaalinen johtaja näkee jokaisessa työntekijässä olevan potentiaalia, joka voidaan saada näkyväksi rohkaisemalla ja kannustamalla. Johtaja nähdään karismaattisena henkilönä. Muutosta saadaan aikaan luottamuksen ja emootioiden kautta. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 13-14.)

Oman esimerkin avulla johtaminen on erittäin tehokas tapa johtaa. On hyvä, jos voi arvostaa esimiestään pitäen häntä eräänlaisena roolimallina. Johtajalle tärkeitä taitoja onkin motivointi ja innostaminen. Jotta johtaja pystyy innostamaan muita, on hänen itse innostuttava ensiksi. Hyvin toimiva lyhyt määritelmä johtamiselle on innostu ja innosta. (Sydänmaalakka 2010, viitattu 23.3.2020.) Jos esimies on hyväntuulinen ja innostunut, niin nämä tunteet tarttuvat helposti muihin. Lisäksi tällaisen esimiehen on helpompi saada muut mukaan tekemiseen. Tämä toimii myös toiseen suuntaan. Kärtyynen tai ahdistunut esimies saa tiimistään huonotuulisen tai ahdistuneen. Esimiehen tunnetilojen ilmaisut vaikuttavat koko tiimin toimintaan ja ajatteluun. Tämä vastaavasti vaikuttaa ryhmän suoritukseen tehtävästä riippumatta. (Salonen 2017, viitattu 5.5.2020.) Olemme huomanneet omassa työssä, että esimies näyttää omalla esimerkillään suuntaa muille.

4 TUNTEET ESIMIESTYÖSSÄ

Tässä kappaleessa tulemme käsittelemään, mitä tunteet ovat käsitteenä. Katsomme myös tunneviestinnän teoriaan. Lisäksi haemme vastausta siihen, miten tunteet näkyvät työelämässä, ja kuinka tunteita johdetaan tunneälyn avulla. Mutta miksi keskitymme tässä työssä niin paljon tunneasioihin ja niiden johtamiseen?

Tunteet herätessään vaikuttavat suorituskykyymme lukemattomin keinoin. Suorituskykyyn tunteet vaikuttavat paljon muun muassa siihen, kuinka paljon panostamme tavoitteiden saavuttamiseen. Tunteet vaikuttavat siihen, kuinka paljon energiaa kenelläkin on antaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tunteet vaikuttavat myös siihen, kuinka haastavia ja minkä laatuista haasteita asetamme itsellemme. Ne vaikuttavat ajattelun nopeuteen, omiin odotuksiin, tarkkaavaisuuden suuntautumiseen ja siihen, minkälaisia selityksiä ihminen antaa tapahtumille. (Rantanen 2011, viitattu 5.5.2020.)

Tunteet vaikuttavat myös tekemisen laatuun. Ne tekevät ajattelusta joko joustavampaa tai jäykempää sekä vaikuttavat ajatuksiin niin, että ajattelu on joko syvää tai pinnallista. Tunteet ovat keskeisessä roolissa siinä, mitä asioita muistiin jää. Tunteiden vaikutusta päätöksentekoon ei pidä myöskään aliarvioida. Negatiiviset ja positiiviset tunteet vaikuttavat monella tapaa siihen, miten tietoa käsitellään ja tämä heijastuu päätöksentekoon. Päätöksiin tunteet vaikuttavat myös niin, että ne joko lisäävät tai vähentävät uskoa omiin tietoihin, minkälaisia tunteita odotetaan päätöksistä seuraavan. (Rantanen 2011, viitattu 5.5.2020.) Olemme havainneet saman asian työssämme. Kun ihminen on positiivisesti latautunut, ratkaisujen tekeminen on helpompaa. Kun taas on negatiivisesti tunnelatautunut, asiat jäävät kiertämään kehää eikä pääse eteenpäin.

Aikaisemmassa kappaleessa läpi käyty vuorovaikutuksen osa-alue on yhteydessä tässä kappaleessa läpikäytävään tunnepuoleen. Tunteet ja vuorovaikutus vahvistavat toisiaan. Tunnetasolla sitoutuminen on edellytys vuorovaikutuksen onnistumiselle. Taas tunnetasolla sitoutuminen edellyttää vuorovaikutuksen onnistumista. (Kamensky 2015, 208-209.)

Monesti esimies nähdään henkilönä, jonka ei ole sopivaa näyttää tunteitaan. Hänet nähdään roolissa ja asemassa, jossa tunteet on pidettävä kurissa. Toisaalta kuulee myös täysin päinvastaisia

mielipiteitä esimiehistä ja tunteista. Nykyisessä työelämässä jopa nähdään tunteensa näyttävä johtaja aitona ja herkkänä ihmisenä, joka sopii työelämään juuri oikealla tavalla. (Huttunen 2018, 95.) Mielestämme hallitusti tunteitaan näyttävä esimies on vahva oma itsensä. Hän tekee itsestään helposti lähestyttävän ja samaistuttavan persoonan. Sellainen esimies antaa myös alaisilleen luvan näyttää tunteitaan työpaikalla.

Myös esimiehen tulisi tunnistaa ja hyväksyä tunteensa. Tämä ei pelkästään riitä vaan tunteita pitäisi osata säädellä ja ilmaista niitä tilanteen mukaan. Tunteiden tunnistaminen ja niiden hallittu näyttäminen muille ei ole väärin vaan paremminkin rentouttaa ilmapiiriä sekä vapauttaa resursseja varsinaiseen työhön. Tämä auttaa myös alaisia huomattavasti helpommin tulkitsemaan, ymmärtämään ja ennakoimaan esimiehen tunteita. Suomalaiset esimiehet ilmaisevat keskimäärin hyvin vähän tunteitaan vuorovaikutustilanteissa työntekijöidensä kanssa (Salonen 2017, viitattu 5.5.2020.) Tästä olemme erimieltä. Mitä enemmän uuden sukupolven ihmiset ovat esimiestyössä, niin sitä vuorovaikutteisempaa johtaminen on.

Tunteita ei kannata teeskennellä. Tunteiden teeskentely tai ulkoa opetellut tunneilmaisut herättävät muissa vastenmielisiä reaktioita. Pahimmassa tapauksessa nämä kääntyvät itseään vastaan. Tekopirteys, lipevyys tai keinotekoinen ystävällisyys ovat varmasti tuttuja ilmiöitä kaikille. Ulkoa opetellut myönteisiin tunteisiin liittyvät ilmeet ja eleet eivät vie pitkälle. Vaan olennaista olisi tutustua itseensä ja päästä sinuiksi omien aitojen tunteidensa kanssa. (Salonen 2017, viitattu 5.5.2020.)

4.1 Mitä tunteet ovat?

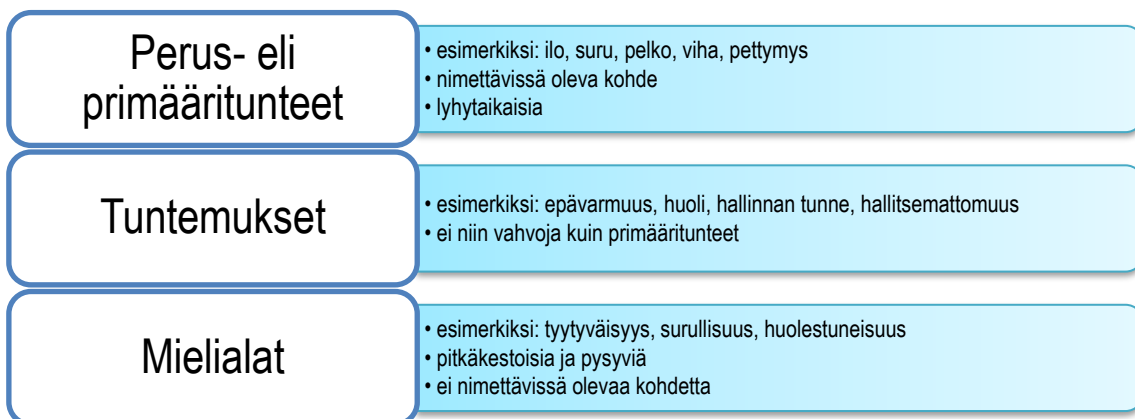
Tunne on yksinkertaisesti henkilökohtainen kokemus jostain tietystä ilmiöstä tai asiasta, jonka kohtaamme. Tunne on lähtökohtaisesti aina subjektiivinen kokemus, joten on vaikeaa tai oikeastaan jopa mahdotonta ymmärtää toisen ihmisen tunteita ja tuntemuksia samalla tavalla kuin hän itse sen kokee. Tunne syntyy, tiedottaa ihmiselle millä tavalla tilanne on hänelle tärkeä, elää hetken hänen tietoisuudessaan ja kaikkoo sitten näyttämöltä. Pystymme kuitenkin saamaan jonkinlaista selvyyttä tunteiden välisestä maailmasta, kun opimme erottamaan emotiot, tunteet ja tunneperäisen käyttäytymisen tai ilmaisun toisistaan. (Dunderfelt 2016, 69-70.)

Tunteet voidaan jaotella negatiivisiin ja positiivisiin tunteisiin. Negatiivisia tunteita ovat esimerkiksi pettymys ja suru, jotka pyytävät meitä pysähtymään. Näitä tunteita niiden nielemisen sijasta olisi

hyvä opetella kuuntelemaan, mitä ne meille kertovat. Pettymyksen tunteen kourissa olevaa voi auttaa esimerkiksi koskettamalla, kuuntelemalla ja lohduttamalla. Näiden avulla pettynyt näkee lopulta tilanteen eri silmin. Surun tunne tulisi taas vain kohdata, koska se auttaa kirkastamaan arvoja ja löytämään suunnan. (Tuominen 2018, 71-72.)

Positiiviset tunteet tuovat esiin erinäisiä etuja yksilölle, tiimille ja työpaikalle. Näitä etuja ovat esimerkiksi läsnäolo, avoimuus, älykkyys, luovuus, yhteys, haavoittuvaisuus, kokeileminen, karisma, onnekkuus ja elinikä. Ihminen, joka ei ole läsnä, menettää tilanteessa olevan elämän, nautinnon ja tiedon. Avoin ihminen kuulee hiljaisia signaaleja, yhdistelee asioita ja kuuntelee toisia laajemmin. Joustavaa älykkyyttä on mahdollista saada rennon mielen kautta. Rento mieli auttaa myös luovuuden löytämisessä. Ihminen, joka tuntee itsensä psykologisesti turvalliseksi, uskalttaa olla haavoittuvainen ja kokeilla hullujakin asioita. Hetkessä läsnä olevat ihmiset nähdään karismaattisina henkilöinä. Positiiviset ihmiset ovat onnekkaampia kuin pessimistiset. Pessimistiset eivät näe onnekkouden mahdollisuuksia. Tuomisen mukaan nunnatutkimuksessa on selvinnyt, että positiivisuus voidaan linkittää pitkään ikään. (Tuominen 2018, 77-79.)

Tunteita on eritasoisia (kuvio 2), ja tunteista puhutaan erilaisilla termeillä. Ihmisen perus- eli primääritunteet ovat esimerkiksi ilo, suru, pelko, viha ja pettymys. Näillä perustunteilla on aina nimettävissä oleva kohde. Perustunteet ovat lyhytaikaisia ja tasaantuvia. Toisaalta tunteet voivat olla tuntemuksia, jotka eivät ole niin vahvoja ja kohdennettavia kuin perustunteet. Tuntemuksia ihmisellä voi olla esimerkiksi epävarmuus, huoli, hallinnan tunne tai hallitsemattomuus. Tunteet voivat olla myös mielialoja, jotka ovat pitkäkestoisia ja pysyviä tunnetiloja eikä niillä ole nimettävää kohdetta. Mielialoja voi olla esimerkiksi tyytyväisyys, surullisuus ja huolestuneisuus. (Huttunen 2018, 96-97.)



Kuvio 2. Tunteiden eri tasot (Huttunen 2018, 96-97).

Tunne kuin tunne on aina hyväksyttävä. Ja täytyy muistaa, että myös negatiiviset tunteet ovat oikeastaan hyödyllisiä. Tällainen voi olla esimerkiksi pelko, joka suojaa meitä. Tunteita ei itse asiassa tarvitse muuttaa. Tämä sen vuoksi, että tunteet syntyvät reaktiona johonkin tapahtumaan ja häviävät taas ajan kuluessa. Keskeisen tärkeää on ymmärtää, että tunne ei koskaan ole ongelma. Ihminen saa vapaasti tuntea, koska hänellä on todennäköisesti syy omaan tunnereaktioon. Muiden tehtäväksi jää hyväksyä hänen tunnekokemuksensa sellaisenaan torjumatta tai arvostelematta häntä. Tämä edellyttää hyväksyvää läsnäoloa tunneviestinnässä. (Dunderfelt 2016, 69-70.)

Tunteet ja reaktiot ketjuuntuvat, kun olemme muiden ihmisten kanssa tekemisissä. Tämä on kuvattuna kuviossa 3. Ympäristöstä ja muista ihmisistä saamme erilaisia ärsykeitä, kuten tietoa, muiden käyttäytymistä, puhetta, katseita ja eleitä. Näihin ärsykkeisiin sitten oman tulkintamme jälkeen reagoimme jollakin tavalla. Myös omat ajatuksemme aiheuttavat meille ärsykeitä, joihin reagoimme. Omat reaktiomme, käyttäytymisemme ja ajatuksemme aiheuttavat meissä tunteiden aktivoitumista. Ärsykkeiden tulkitseminen on henkilökohtaista sen mukaan, miten merkittäviä ja tärkeitä ne ovat henkilölle. Tulkitsemiseen vaikuttaa myös se, miten herkkä henkilö on ärsykkeiden havainnoimisessa. Oma reaktiomme saamiimme ärsykkeisiin aiheuttaa tuntemuksen ja tunnereaktion, jotka ovat intensiivisyydeltään yksilöllisiä. (Huttunen 2018, 98-99.)



Kuvio 3. Tunteiden ja tunnereaktioiden ketjuuntuminen (Huttunen 2018, 98-99).

Tunteilla on myös tapana karata käsistä ja muuttua täten emootioiksi (Dunderfelt 2016, 70). Emootiot käsittävät erityisiä tuntemuksia, jotka ovat seurausta emootioiden komponentiaalisesta eli yhdistelmällisestä rakenteesta. Yleisesti hyväksytyn käsityksen mukaan emootioihin sisältyy intentioita, arviointeja, toimintatapumuksia, motorista käyttäytymistä sekä tuntemuksia. (Von Scheve 2017, viitattu 5.5.2020.) Tunne elää aina nykyhetkessä, kun taas emootiot elävät tulkinnoissa ja opituissa malleissa, jotka tulevat menneisyydestä. Emootio on tulkittua tunnetta. (Dunderfelt 2016, 70-72.)

Tunteista kumpuavalla käyttäytymisellä tarkoitetaan sekä fyysistä että sanallista toimintaa kuten elettä, ilmettä, puhetta ja fyysisen kehon käyttöä sosiaalisessa kentässä. Tunnekäyttäytyminen voi olla esimerkiksi työkeä ja aggressiivista, jota vastaan pitää tarpeen vaatiessa suojautua. Tunteita ei tarvitse eikä voi kontrolloida, mutta tunnetiloista kumpuavaa fyysistä toimintaa ja sanallista ilmaisuja voi säätää. Ihmiset monesti pelkäävät ja tuskailevat tunnekäyttäytymisen kanssa, minkä vuoksi on syntynyt väärinkäsitys, että ihmisten henkilökohtaista tunnekokemuksellisuutta pitää paheksua ja rajoittaa. Tunne, emootiot ja käyttäytyminen ovat yleensä samassa paketissa, jonka vuoksi niitä on vaikea erottaa toisistaan. (Dunderfelt 2016, 70-72.)

4.2 Tunneviestintä

Tunteiden, tunnelmien, erilaisten olotilojen ja fiilisten kenttä on tunneviestinnän aluetta ja tunneviestinnän kanavana on sanaton viestintä. Tunneviestintä vaikuttaa koko ajan, mutta yleensä tiedostamattomasti. Yksinkertaisimmillaan tunneviestintä on ilmapiirin viestintää sekä erilaisia olotiloja, joita voi olla vaikea tarkasti ilmaista sanoilla. Ilmapiiri aistitaan, mikä vaikuttaa yhteistyöhön. Joskus ilmapiiri vaikuttaa yhteistyöhön negatiivisesti, mutta yleensä sen muuttamiseksi ei tehdä mitään. Tunneviestinnän syvetessä tulee voimakkaampia tunteita, kuten suru, ilo ja pelko. (Dunderfelt 2016, 61-62.)

Saamme vuorovaikutuksessa tunneviestejä, etsimme niitä jatkuvasti ja analysoimme niitä (Vehviläinen 2004, 143). Tunneviestintä on selkeästi eri asia kuin puheviestintä, sillä voimme puhuessa käyttää kannustavia ja myönteisiä sanoja, mutta samaan aikaan tunnelataus voi olla täynnä epäilyä ja negatiivista virettä toista kohtaan. Ihmisten välisestä tunnelmasta ja ilmapiiristä on vaikea puhua. Näin on yleensä siksi, että asiat ovat luonteeltaan herkkiä. Puhuminen on vaikeaa myös siksi, ettei ole olemassa sanoja ja ilmaisuja kuvaamaan tätä osa-aluetta. Pelkäämme helposti ottaa välillämme olevan huonon tunnelman puheeksi. Pelkäämme vastapuolen kokevan, ettemme arvosta häntä. Näin asia ei aina ole, sillä tunneviestintä eli tunteet, fiilikset ja intuitiivinen viestintä eli ydinminän arvostus ovat kaksi eri tasoa. Voimme puheen tasolla olla erimielisiä jonkun kanssa tai voimme tunteen tasolla olla pettyneitä tai vihaisia hänelle. Silti voimme arvostaa häntä ihmisenä. Tunneviestinnän hallinta on tärkeää varsinkin silloin, kun se on haitallista tai negatiivista luonteeltaan. (Dunderfelt 2016, 62-63.)

4.3 Tunteiden johtaminen ja tunneäly työelämässä

Tunteilla voi olla suuria vaikutuksia työpaikalla. Tunteet voivat parhaimmassa tapauksessa saada työpaikalle lisää energiaa, työvireyttä, positiivisuutta ja optimismia. Pahimmassa tilanteessa tunteet kuluttavat työpaikan energiaa, lisäävät negatiivisuutta, kriittisyyttä, kyynisyyttä ja pessimistisyyttä. (Huttunen 2018, 100.) Tässä Huttunen on mielestämme täysin oikeassa. Todennäköisesti olemme jokainen kokeneet tilanteen, jossa ryhmässä yksi henkilö saattaa lannistaa koko joukon ryhmähengen omalla negatiivisella olemuksellaan.

Fredriksson ja Saarivirta viittaavat artikkelissaan Mankaan, joka vuonna 2012 nosti esille suomalaisten johtajien ongelman tunteisiin liittyen. Suomalaiset johtajat ovat tottuneet pitämään tunteet näkymättömissä mahdollisesti sen vuoksi, että tunteellisuus liitetään helposti tehottomuuteen. Tunteita voisi kuitenkin käyttää ajattelun apuna. Tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen voi vähentää työympäristön ennustamattomuutta. (2015, 17.)

Tunteet työelämässä ovat sallittuja. Voimme kuitenkin työpaikalla vaikuttaa siihen, miten toimimme ja käyttäydymme tunnetiloissamme. Tunteet vaikuttavat meihin parhaassa tapauksessa meitä aktivoimalla. Pahimmassa tapauksessa tunteet saavat vetäytymään ja passivoitumaan tai jopa vastustamaan muutoksia. Tunnereaktiot ovat luonnollisia. Nämä reaktiot tulisi pyrkiä tunnistamaan sekä mahdolliset huonot reaktiot tulisi muuttaa rakentaviksi reaktioiksi ja käyttäytymiseksi. (Huttunen 2018, 100.) Juuri tässä mielestämme esimiehillä on haaste, kuinka puuttua tällaiseen tilanteeseen ilman vetoamista henkilön persoonallisuuden piirteisiin. Palautteen tulisi olla rakentavaa eikä lannistavaa.

Omia tunnereaktioita voi kuitenkin oppia tunnistamaan esimerkiksi kysymällä, miksi reagoimme tietyllä tavalla. Kun olemme tunnistaneet itsestämme syyt reaktiollemme, voimme itsemme vuoksi ja toisten ymmärryksen lisäämisen vuoksi sanoittaa ääneen tunteemme ja tuntemuksemme. Tämän jälkeen voimme miettiä muita vaihtoehtoja käyttäytymisellemme. Näitä vaihtoehtoja voimme pohtia sen kautta, mitä reaktioita ne tekisivät muissa ihmisissä. (Huttunen 2018, 100-101.)

Tunneäly tuli johtamisen keskusteluun 1990-luvulla ja nykyisin se on osa hyvää johtajuutta. Johtaja on se henkilö, jonka tulisi olla tunneälykäs. Tunneälykkyys rinnastetaan itsetuntemukseen, itsesäätelyyn, motivaatioon, empatiaan ja sosiaalisiin taitoihin. Itsetuntemus on omien mielialojen, tuntei-

den, vaikuttimien sekä ajurien tunnistamista ja ymmärtämistä. Itsesäätelyn kautta ihminen kontrolloi itseään, jotta hän kykenee ajattelemaan ennen tekojaan. Johtaja on motivoitunut, kun hän on kunnianhimoinen ja tavoitehakuinen. Tunneällyn yksi osa on empatian kyky eli kyky ymmärtää muiden tunteita. Empaattinen johtaja käsittelee ihmisiä pohjautuen heidän tunnereaktioihinsa. Johtaja, joka on sosiaalisesti taitava, hallitsee ihmissuhteita ja saa aikaan ihmissuhdeverkostoja. (Kamensky 2015, 119-120.)

Tunneäly ei sulje pois itse älykkyyttä. Kumpaakin yhdessä pidetään tärkeänä asiana ammatillisen kehittymisen kannalta. Tunneäly vaikuttaa suuresti työelämässä itsensä tuntemiseen ja kognitiiviseen suorituskyykyyn. Tunneälyä tarvitaan sosiaalisen verkoston luomiseen sekä sosiaalisten taitojen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Sosiaaliset taidot edistävät viestintätaitoja, ryhmäytymistä ja auttaa edistämään ammatillisia taitoja yhdessä tunneällyn kanssa. (Olawayin 2018, viitattu 10.5.2020.)

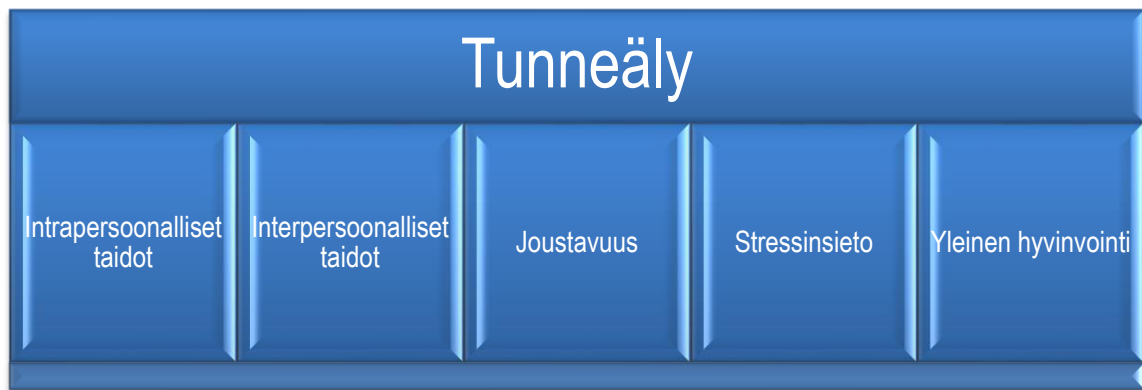
Tunteiden johtamattomuus organisaatiossa voi johtaa siihen, että työhönsä intohimoisesti suhtautuvat ja tuottavat ihmiset siirtyvät muualle töihin, sellaiseen paikkaan, jossa tunteilla on väliä. Tunteet huomioon ottavassa työpaikassa työntekijä voi olla oma itsensä ja sanoa mielipiteensä ilman pelkoa. Tällaisessa työpaikassa mielipiteen sanominen aiheuttaa ainoastaan positiivista ja rakentavaa keskustelua. (Tuominen 2018, 9-11.) Mielestämme tässä palataan siihen perusasiaan, että ihminen tulisi ottaa huomioon kokonaisuutena, jossa tunteet ovat suuressa roolissa.

Tunteet ovat siis yksi asia, jolla saadaan kilpailuetua yritysten välille. Kaikki kyllä osaavat löytää tiimensä tai asiakkaidensa tilanteista faktat. Ei-ääneen sanotut tarpeet ja luovuuden saaminen esiin ovat asioita, jotka saa näkyväksi vain luomalla tunneyhteys toisen kanssa. Tunteet ovat voima, jota kannattaa opetella ymmärtämään, säätelmään ja johtamaan. (Tuominen 2018, 33-35, 51.) Marjatta Jaben mukaan yritykset, joiden henkilöstöllä on paljon tunneälyä, ovat muita yrityksiä kannattavampia. Tämän vuoksi on taloudellisesti perusteltua palkata tunneälyltään kehittyneitä ihmisiä töihin sekä tukea, kouluttaa ja kehittää heidän tunneälyä edelleen. (2017, 236.) Nykypäivän johtaja innostaa muita tunteisiin vetoamalla käskemisen sijasta (Fredriksson & Saarivirta 2015, 16). Olemme huomanneet, että työelämässä painotetaan koko ajan enemmän asiakaskeskeisyyttä. Jotta oltaisiin asiakaskeskeisiä, niin asiantuntijat kuin esimiehet, tulisi ymmärtää asiakas kokonaisuutena. Juuri tässä tarvitsemme tunneälyä.

Tunteiden ja emootioiden johtaminen on noussut johtamisessa merkittävään osaan transformationaalisuuden rinnalle. Muutosten keskellä uuden oppiminen on keskiössä. Uuden oppiminen taas vaikuttaa yksilön minäkuvaan ja identiteettiin. Uuden oppimiseen kannustava ilmapiiri on henkilöitä ja yritystä eteenpäin vievä asia. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 15-16.) Tunneälyjohtamisesta on julkaistu väitöskirja vuonna 2010 nimeltään Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tämän väitöskirjan on kirjoittanut Pirjo Kolari. Väitöskirjassa viitekehyksenä on käytetty tunneälyn, transformationaalisuuden, johtamisen ja johtajuuden kirjallisuutta. Tutkimus on tehty kvalitatiivisena triangulaatiotutkimuksena haastattelulla ja kyselytutkimuksella. Kyselyssä työntekijät vastasivat arvioimalla lähimmän esimiehen johtamisen ja tunneälyn osaamista. Tämän lisäksi esimiehet ja johtajat arvioivat omaa johtamis- ja tunneälyosaamistaan. Näiden kyselyiden jälkeen haastateltiin vielä kuuden organisaation johtajia ja esimiehiä siitä, millaiset tunneälyn valmiudet ovat merkityksellisiä henkilöstön johtamisessa muutoksen ja transformationaalisuuden kannalta. (2010, viitattu 1.5.2020.)

Tämän väitöskirjan tulokset osoittavat, että johtaminen on yhteydessä henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen. Lisäksi johtaminen vaikuttaa henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin. Tulokset nostavat vuorovaikutustaitojen ja tunneälykkyyden mahdollistaman transformationaalisuuden. Tutkimuksen mukaan johtajan tulisi tunnistaa yksilön tunteisiin vaikuttavat asiat. Tutkimustulokset kertovat, että johtajalla tulisi olla tunnetilojen tunnistamisen taitoa. Tunneälykäs johtaja kykenee tiedostamaan omat ennakkokäsityksensä, ja hän pystyy reflektoimaan kriittisesti omaa toimintaansa ja ajatteluaan. Johtajan pitää olla lisäksi empaattinen ja muutosherkkä tunnistuen omat kasvutarpeensa. (Kolari 2010, viitattu 1.5.2020.)

Tunteiden johtamisen oppiminen lähtee tunneälystä. Ihminen oppii ymmärtämään tunteiden, ajattelun ja tekojen välisyyksiä, kun oppii ymmärtämään ensin tunteiden kieltä. Ensimmäinen askel on oppia tunnistamaan ja kohtaamaan omia tunteita sekä niistä koostuvia kuvioita. Seuraavaksi tulee oppia tunnistamaan tunteita ja niiden kuvioita ympäristössään. Tämä on tunneälykkyyttä. Tunteiden ymmärtämiseen ja johtamiseen ei ole kuitenkaan olemassa pikaratkaisua vaan ratkaisun löytää pienistä teoista tärkeän asian hyväksi. (Tuominen 2018, 61, 179.) Tunneäly on Jaben mukaan jaettu useaan eri osatekijään (kuvio 4), jotka ovat intra- ja interpersoonalliset taidot, joustavuus, stressinsieto ja yleinen hyvinvointi (2017, 236).



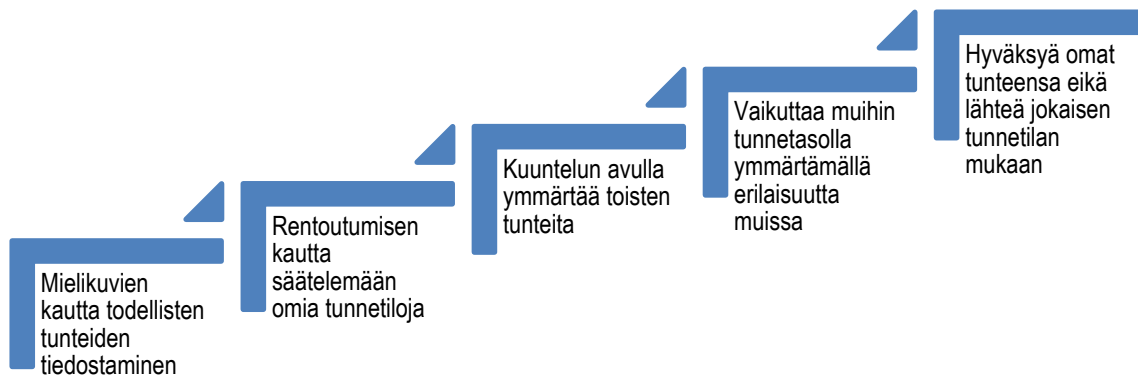
Kuvio 4. Tunneällyn osatekijät (Jabe 2017, 236).

Intrapersonallisella älyllä Jabe tarkoittaa itsensä tuntemista ja omien tunteidensa ymmärtämistä, mitkä vastaavat Tuomisen luettelemaa ensimmäistä askelta tunneälykkyyden kehittämisen matkalla. Jabe lisää, että intrapersonallinen ihminen osaa ilmaista itseään myönteisesti ilman negatiivista tunnelatausta sekä pystyy johtamaan itseään. Intrapersonallista ihmistä muut kuuntelevat mielellään, hän omaa itseluottamusta, kehittymishalukkuutta ja elämässä eteenpäin menemistä. (2017, 236-237.) Intrapersonalliset taidot luovat tunneälykkyyden pohjan. Tunneälykkyyys taas on pohjana tunteiden ja taitojen tuntemisessa sekä sosiaalisissa tunnetaidoissa kuten empatiassa. Tunneäly ja sosiaalinen kompetenssi ovat tärkeitä moninaisessa ympäristössä johtajana onnistumisessa. (Häyrynen 2017, 20.)

Jaben luettelema toinen tunneälykkyyden osa-alue interpersoonallisuus on muiden kanssa hyvin toimeen tulemisen älykkyyttä, vastuun ottamista ihmissuhteistaan ja toisten tukemista. Nämä kaikki ovat varsinkin esimiehelle erittäin tärkeitä taitoja. Tämän älykkyyden omaava henkilö osaa kuunnella, kannustaa sekä tunnistaa muiden tunteet ja motiivit. Tunneällyn osa-alue, joustavuus, tulee esille selviytymisenä, sopeutumisena monenlaisiin tilanteisiin ja muutoskykyisyytenä. Stressinsietokyky vastoinkäymisissä kertoo todellisen osaamisen tunneälykkyydessä, sillä ilman stressinsietokykyä vaativat johtamistilanteet ovat ylitsepääsemättömiä. Yleinen hyvinvointi on myös tärkeää tunneälykkyydessä, sillä positiivinen ihminen nauttii elämän pienistä iloista ja tätä kautta jakaa paremmin. (Jabe 2017, 237.)

Jabe puhuu tunneällyn kehittämisportaista (kuvio 5), mistä kaikki tunneällyn ja tunteiden johtaminen lähtee alulle. Tunneällyn kehittämisportaiden ensimmäinen askel on tiedostaa todelliset tunteensa mielikuvilla. Tämän jälkeen rentoutumisen kautta oppii säätelämään omia tunnetiloja. Kolmanneksi

kuuntelun avulla ymmärtää toisten tunteita. Neljänneksi voi vaikuttaa muihin tunnetasolla ymmärtämällä erilaisuutta muissa. Ja viimeiseksi pystyy hyväksymään omat tunteensa eikä lähde jokaisen tunnetilan mukaan. Johtaja pystyy vaikuttamaan muihin sitä enemmän mitä paremmin hän osaa tunneälyn portaat. (Jabe 2017, 240-241.)



Kuvio 5. Tunneälyn kehittämisportaat (Jabe 2017, 240).

Johtajan tehtävänä on selviytyä omasta turvattomuudestaan ja samalla vahvistaa muissa turvallisuuden tunnetta (Jabe 2017, 242). Luomalla psykologisesti turvallisen ilmapiirin tiimissään johtaja voi saada ihmiset luottamaan ja uskaltamaan sanoa omat ajatuksensa. Jos työntekijä kokee, että tunneilmapiiri ei ole turvallinen eikä luotettava, hän ei uskalla puhua, koska pelkää haavoittuvansa. (Tuominen 2018, 125-131.) Jabe puhuu hyvän johtajan olevan sellainen, joka tunnistaa omat ja muiden tunteet, muttei ole tunteiden orjana. Tällainen johtaja kykenee tarkkailemaan itseään tunnemyrskyssä, ottamaan etäisyyttä ja katsomaan omia tunnetilojaan ulkopuolisena. Nämä kaikki ovat johtajalle tärkeitä taitoja, jotta pystyy vaikuttamaan muihin ihmisiin. (2017, 240-241.)

Fredriksson ja Saarivirta viittaavat Golemaniin, joka uskoo tunnejohtajien saavan tunteiden avulla työntekijät ylittämään itsensä. Tunnejohtaja kykenee vetoamaan alaisten tunteisiin, jotta saa aikaan muutosta ja tehostettua tuottavuutta. Fredriksson ja Saarivirta kertovat Joharin, Shadin ja Bakarin löytäneen vuonna 2012 tutkimuksessaan yhteyden tunneälykkään johtamisen ja työntekijöiden itsetunnon välillä. Löydösten mukaan tunneälykäs johtaja parantaa työntekijöiden itsetuntoa, mikä taas parantaa organisaation sujuvuutta. (Fredriksson ja Saarivirta 2015, 16-17.) Meidän kokemuksemme on se, että esimiehen löytäessä alaisen kanssa yhteisen tunnetason, esimies pystyy saavuttamaan alaisen kanssa positiivista muutosta. Näin vain siinä tilanteessa, jos alainen on tälle vastaanottavainen ja molemmilla on yhteinen tavoite.

Tunteilla ei aikaisemmin ole ollut merkitystä työelämässä, vaan työ on ollut suorittamista. Tunteet nähtiin kokonaisuuksina, jotka tulisi pitää aisoissa. Voimmeko tulla vain työpaikalle ja jättää ne kotiin? Ovatko tunteet niin helposti irrotettavissa meistä? Tunteet ovat aina osa meitä emmekä voi kytkeä tunteita pois päältä työtä tehdessämme. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää tunneälyä. Tunneäly on aikaisemmin yhdistetty karismaan ja sosiaaliseen älykkyyteen, vaikka nämä ovat vain osa-alueita, josta tunneäly koostuu. Tunneäly sisältää useita taitoja sekä osaamisia, joilla on vaikutusta yksilön tehokkaaseen toimintaan. Tunneäly on tullut jäädäkseen myös työelämään. (Subhashini 2008, viitattu 10.5.2020.)

5 TUTKIMUKSEN KULKU

Tässä kappaleessa käsittelemme toimintatutkimuksessamme käytettyjä tutkimusmenetelmiä eli ryhmähaastattelua ja havainnointia. Tutkimus suoritettiin kohdeorganisaation yhdessä liiketoimintayksikön osayksikössä, joka koostuu tutkimushetkellä kymmenestä tiimistä. Näissä tiimeissä on vaihtelevasti 5-8 työntekijää esimiehen lisäksi. Koska tutkimme yhtä osayksikköä, niin kaikilla tutkimukseen osallistuvien esimiehillä on sama esimies. Tämän vuoksi lähtökohta on kaikilla esimiehillä lähestulkoon sama. Tarkoituksena on tehdä tarvekartoitus tunteiden merkityksestä asiantuntijaorganisaatiossa mahdollisia jatkotutkimuksia varten. Tulemme kuvaamaan tutkimuksen suunnitellun kulun vaihe vaiheelta sekä perustelemme tutkimuksemme kohderyhmän valinnan.

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Työssämme käytetään toimintatutkimusta. Tämän lähestymistavan tutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa pyritään ratkomaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Tällä tutkimuksella etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin, jotka voivat olla esimerkiksi eettisiä, sosiaalisia, teknisiä tai ammatillisia. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja yhtäaikaaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimus tunnetaan työelämässä myös kehittävän tutkimuksen nimellä. Toimintatutkimus on siis ongelma-keistä ja vahvasti käytäntöön suuntautuvaa. (Moilanen ym. 2015, 58.)

Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa kiinnostuksen piste on siinä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siinä, miten ne ovat. Tutkimuksen tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteina toimintatutkimuksessa ovat esimerkiksi yhteisön toimintatavat sekä itse toimintatilanne. Toimintatutkimukseen liittyykin vahvasti käytännönläheisyyden vaatimus. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistavaa ja itseään tarkkailevaa. (Moilanen ym. 2015, 58.)

Toimintatutkimuksessa olennaista on se, että tutkimukseen otetaan käytännön työssä toimivat ihmiset mukaan aktiiviksi osallistujiksi ja kehittäjiksi eli ryhmä ihmisiä toimii tutkimuksessa yhdessä. Tutkittavat on ymmärrettävä tietoisiksi toimijoiksi eli he ovat aktiivisia subjekteja, toimijoita, itse tut-

kimus- ja kehittämisprosessissa. Yhteisössä työtä ja toimintaa analysoidaan. Näin kehitetään toimintaa siinä havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuotetaan toiminnasta uutta teoriaa ja tietoa. (Moilanen ym. 2015, 58.)

5.2 Tutkimusmenetelmät

Toimintatutkimus luokitellaan yleensä laadulliseksi, kvantitatiiviseksi lähestymistavaksi, mutta tässä lähestymistavassa voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Koska toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta ja kehittämistä, niin myös tutkimusmenetelmien on oltava osallistavia. Osallistavien menetelmien avulla päästään kohdeorganisaation työntekijöiden ja toimijoiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen. Näitä menetelmiä käyttämällä kehittämistyön näkökulma laajenee pelkästään viralliseen aineistoon perustuvasta tutkimuksesta. (Moilanen ym. 2015, 61.) Oman tutkimuksemme ollessa toiminnallista, menetelmiksi olemme valinneet fokushaastattelun ja havainnoinnin.

5.2.1 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelussa eli fokusryhmämenetelmässä osallistujia on useita, yleensä noin 6 – 12 henkilöä. Jos verrataan ryhmähaastattelua yksilöhaastatteluun, niin keskeinen etu ryhmähaastattelussa on se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uudelle tasolle. Ryhmähaastattelussa voi olla enemmän kuin yksi haastattelija, sillä yleensä kaksi haastattelijaa voi luoda huomattavasti rennomman ilmapiirin ja saada keskustelusta monipuolisemman kuin yksi haastattelija. Samalla toinen haastattelija voi osallistua keskusteluun ja pitää sen teemassa, kun taas toinen voi kirjata asioita ja reaktioita ylös. (Moilanen ym. 2015, 111-112.) Tässä opinnäytetyössä toimitaan juuri näin sen vuoksi, että toinen pystyi keskittymään keskustelun ylläpitoon sekä teemassa pysymiseen. Tutkijoista toinen kirjaa havaintoja ja reaktiota ylös.

Koska tutkimukseemme osallistujat valitaan tietyin kriteerein, niin haastattelumme on fokusryhmähaastattelu. Fokusryhmähaastattelussa asetetaan aluksi fokusryhmän tavoitteet eli määritellään, mitä tietoa halutaan saada. Sen jälkeen mietitään, minkä tyyppisiä osallistujia ryhmään halutaan, ja arvioidaan, millaiset henkilöt ovat hyödyllisiä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Lisäksi on tärkeää miettiä, soveltuvatko nämä valitut henkilöt samaan ryhmään keskustelemaan muiden kanssa. Tämän jälkeen määritellään se, millä perusteilla tietyn tyyppisiä henkilöitä valitaan ryhmään. Kun

ryhmä on määritelty, aloitetaan keskustelu tai keskustelut. Usein keskustelut olisi hyvä käydä yrityksen tilojen ulkopuolella, jotta saavutettaisiin vapautunut ilmapiiri ja keskeytysten todennäköisyys olisi pieni. Keskustelutilanteet yleensä nauhoitetaan ja jälkikäteen kirjoitetaan auki. Lopuksi vetäjä tai vetäjät tekevät tulinnan käydystä keskustelusta. (Moilanen ym. 2015, 111.)

5.2.2 Havainnointi

Havainnointia pidetään mahdollisesti yhtenä tehokkaimmista aineistokeruutavoista toiminnallisessa tutkimuksessa (Moilanen ym. 2015, 61). Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa muun muassa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät. Tutkimuksellinen havainnointi ei ole satunnaista katselemista, vaan systemaattista tarkkailua. Havainnointia voidaan käyttää itsenäisesti, yleensä haastattelun tai kyselyn lisänä ja tukena. Parhaillaan havainnointi täydentää kyselyä tai haastattelua. Toisaalta kysely tai haastattelu voi täydentää havainnointia. Havainnointi mahdollistaa tutkijan pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin, minkä avulla on mahdollista saada tietoa muun muassa, toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa. Havainnointi sopii muun muassa kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisen kanssa. Lisäksi havainnointi sopii myös sellaisiin tilanteisiin, missä tilanteet ovat vaikeasti ennakoitavissa ja muuttuvat nopeasti. (Moilanen ym. 2015, 114.)

Havainnointi vaatii huolellista valmistelua ja näin havainnointi alkaa jo ennen varsinaisia havaintojen tekemistä. Havainnointi voi muun muassa vaatia lupien hankkimista esimerkiksi organisaation johdolta aineiston keräämistä varten. Lisäksi havainnoijan rooli on selvitettävä hyvissä ajoin. Havainnoija voi esiintyä organisaatiossa monin eri tavoin. Hän voi olla erittäin passiivisessa roolissa eli ei osallistu lainkaan tutkittavan organisaation toimintaan tai vastaavasti hyvin aktiivinen, organisaatiota kehittävä konsultti. Yleensä kehittämistyössä havainnoitsija on jotakin näiden ääripäiden väliltä. (Moilanen ym. 2015, 115.)

Havainnoinnin tulee olla aina mahdollisimman järjestelmällistä. Havainnointi suuntautuu ennalta määriteltyyn kohteeseen, ja tulokset yritetään rekisteröidä välittömästi muistiin. Rekisteröintikeinoja ovat muun muassa havainnointilomakkeet, havainnointipäiväkirjat, videointi, valokuvaus tai tilanteiden äänittäminen. Kohteen mukaan havainnoidaan myös ilmeitä, eleitä, asentoja ja liikehdintää. Havainnoinnissa voidaan käyttää kaikkia aisteja eli näkö-, haju-, maku-, kuulo- ja tuntoaisteja. Havainnoinnin suunnittelussa ydinkysymyksenä on, mikä havainnoijan rooli on, ja miten näkyvä hän

on. Haastattelija voi toimia ulkopuolisena tarkkailijana tai aktiivisena osallistujana. (Moilanen ym. 2015, 115-116.)

Havainnointitekniikka voi olla strukturoimatonta eli joustavaa ja väljää toimintaa tai strukturoitua eli jäsenneltyä toimintaa. Strukturoimatonta havainnointia käytetään silloin, kun tahdotaan mahdollisimman runsaasti ja monipuolisesti tietoa asiasta. Strukturoidussa havainnoinnissa ongelma jäsennellään säntillisesti ennen varsinaista havainnointia ja muodostetaan kehittämistehtävään perustuvia luokitteluja. (Moilanen ym. 2015, 116.)

Meidän opinnäytetyössämme käytetään puolistrukturoitua haastattelua. Osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu sijoittuu formaaliudessaan täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teema-haastattelun välille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2020, viitattu 6.5.2020). Meidän tutkimukssamme on valmiit pääkysymykset, jotka ohjaavat keskustelua. Näiden lisäksi annamme tilaa vapaalle keskustelulle aiheesta.

5.3 Tutkimuksen eteneminen

Olemme työskennelleet toimeksiantajallamme jo jonkin aikaa esimiehinä. Yhä enemmän organisaatiossamme on kiinnitetty huomiota tunnejohtamiseen. Kuitenkin olemme alkaneet pohtia yhdessä, onko tähän siltikään tarpeeksi kiinnitetty huomiota. Opinnäytetyön ollessa ajankohtainen, meille avautui tilaisuus perehtyä ja tutkia asiaa tarkemmin. Seuraavaksi avaamme tutkimuksen kulun vaihe vaiheelta yksityiskohtaisesti seuraavissa alakappaleissa.

5.3.1 Tutkimuksen aloitus

Ennen opinnäytetyön konkreettista aloittamista, keskustelimme aiheesta myös organisaation ylimmän johdon edustajien kanssa. Heiltä saimme hyväksynnän aiheen tutkimiseen työympäristössämme. Sen jälkeen aloimme tarkemmin keskustelemaan tutkimuksen teosta yhteisen esimiehemme kanssa. Hänet myöhemmin nimettiin opinnäytetyömme toimeksiantajan ohjaajaksi.

Kun saimme aiheen hyväksytyksi, aloimme kirjoittamaan teoriapohjaa tutkimuksellemme. Teoriapohjaa kirjoittaessamme meille selventyi tutkimuksen toteuttamisen tapa. Toteuttamisen tavan selvennyttyä otimme yhteyttä toimeksiantajan ohjaajaan. Päädyimme toteuttamaan tutkimuksen

viiden henkilön ryhmässä, jossa annamme keskustelun virittämiseksi kaksi erilaista tapausta työntekijän ja esimiehen kohtaamisesta. Näille kummallekin tapaukselle annamme kaksi erilaista ratkaisuvaihtoehtoa, miten esimies on tilanteessa kohdannut työntekijän tunteet. Nämä tilanteet rakennetaan todellisten tapahtuneiden kohtaamisten pohjalta. Tilanteita muokataan kuitenkin fiktiolla sen verran, ettei ne ole tunnistettavissa olevia tapauksia. Ratkaisuvaihtoehdoista ainakin toinen on sellainen reaktio, joka esimieheltä on tullut todellisessa aiemmin tapahtuneessa tilanteessa. Tämäkin reagoitivaihtoehto on muokattu sen verran, ettei tästä ole esimies tai alainen tunnistettavissa.

5.3.2 Tapaukset

Loimme kaksi erilaista tapausta (liite 2 ja 3) esimiehen ja alaisen välisistä tunnelautuneista tilanteista. Näistä tapauksista teimme kummastakin kaksi esimiehen reagoitivaihtoehtoa, joita käytimme keskustelun pohjana. Nämä reagoitivat eroavat toisistaan siten, että toisessa vaihtoehdossa on esimiehellä ymmärtävämpi ja keskustelelevampi ote työntekijää kohtaan. Toisessa vaihtoehdossa on taas asiakeskeisempi ja kylmempi ote.

Ennen tapausten hahmottelua keskustelimme toimeksiantajan edustajan kanssa. Pyysimme häneltä oikeita, tapahtuneita esimiestilanteita, joissa olisi ollut haasteita esimiehen näkökulmasta. Saimme häneltä useita tapahtuneita tilanteita. Näistä kokosimme kaksi esimerkkiä tutkimukseemme käytettäväksi. Olemme koonneet esimerkit niin, etteivät ne ole kohdennettavissa mihinkään oikeaan tapaukseen tai työntekijään eikä esimieheen.

Ennen tutkimusta lähetimme tapaukset tarkistettavaksi ja hyväksyttäväksi toimeksiantajan edustajalle. Tutkimustilanteessa tulemme hakemaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin kysymys kerrallaan:

- 1.) Millaisia ajatuksia nämä kaksi erilaista esimiehen reagoitivatapaa sinussa herättävät?
- 2.) Millaisia tunteita nämä sinussa herättävät?
- 3.) Kuinka sinä haluaisit, että esimies reagoisi tällaisessa tilanteessa, tavalla a vai b vai jotain muuta?
- 4.) Miten haluaisit sinun tunteesi otettavan huomioon tällaisessa tilanteessa?

5.3.3 Kohderyhmän ja tutkimustyökalun valinta

Keskustellessamme toimeksiantajan ohjaajan kanssa sovimme, että ottaisimme kahdelle pienryhmälle kummallekin kahdet erilaiset tapaukset ryhmähaastatteluun työstettäväksi. Saimme toimeksiantajalta luvan käyttää tutkimukseemme yhteensä neljä tuntia työaika kummallekin ryhmälle. Tutkimusta valmistellessa päädyimmekin supistamaan ryhmät yhteen ja muutimme tutkimuksen niin, että sen voi käsitellä yhtenä ryhmänä samalla kertaa. Koska yksikössämme toimii kymmenen esimiestä, niin päädyimme valitsemaan otannan kooksi viisi. Nämä henkilöt ovat kaikki eri esimiehen alaisia. Koemme, että viiden henkilön otanta, riittää tutkimuksessa tehtävälle tarvekartoitukselle.

Otimme tutkimuksen esiin esimiesten palaverissa ja pyysimme muita esimiehiä keskustelemaan omien tiimiensä kanssa tutkimuksestamme tekemämme esittely-Powerpointin pohjalta (liite 1). Ainoat rajaukset osallistumiselle rajasimme niin, ettei osallistuja ole saanut olla aiemmin esimiestehtävissä tai -koulutuksessa. Tämä sen vuoksi, että saamme täysin aitoa työntekijän näkökantaa asiaan. Liitteessä pyysimme halukkaita osallistujia olemaan meihin suoraan yhteydessä. Tämän liitteenä olevan esitteen yksikkömme esimiehet ovat esitelleet tiimeissään yhteisesti kaikille alaisilleen.

Pyysimme osallistujia ilmoittamaan halukkuutensa suoraan meille sähköpostilla viikon kuluessa. Saimme viisi kappaletta ilmoittautumisia tutkimukseemme. Tällä määrällä saimme muodostettua tutkimuksemme tutkimusryhmän. Ryhmämme koostui vasta-alkaneista, 1-2 vuoden kokemuksen ja sitä pidemmän kokemuksen kohdeorganisaatiossa omaavista henkilöistä. Tutkimukseen osallistuvat olivat myös iältään laajalta skaalalta sekä edustivat mies- ja naissukupuolta.

Valitsimme toimintatavaksi Microsoft Teams -ympäristön tällä hetkellä vallitsevan koronavirustilanteen vuoksi. Tallensimme keskustelutilanteen Microsoft Teamsin videointityökalun avulla. Valitsimme tämän ohjelman, koska se on kaikille tutkittaville työkaluna ennestään tuttu ja käytämme sitä päivittäin työssämme. Tutkimuksen alussa ei siten mennyt ohjelman opetteluun aikaa vaan saimme keskittyä itse aiheemme tutkimiseen. Ryhmäläisille laitoimme kutsun (liite 4) tutkimukseen.

5.3.4 Haastattelutilanne

Ryhmähaastattelutilanteessa kerroimme aluksi tutkimuksen kulun ja sen ajankäytön. Muistutimme, että taltioimme haastattelutilanteen tutkijoiden käytettäväksi. Tutkimus käsiteltiin esimerkki kerrallaan. Kummankin esimerkin läpikäymisessä käytimme samanlaista tutkimusrunkoa.

Alkuun he saivat kymmenen minuuttia aikaa lukea alkutilanteen ja esimiehen reagoitivaihtoehtot tähän. Vaihtoehtoja oli kummassakin esimerkissä kaksi. Näitä he saivat lukemisen yhteydessä pohtia vielä hetken itse, korkeintaan kymmenen minuuttia. Sen jälkeen annoimme alla olevan luetelon kohtien 1-3 kysymyksille aikaa yhteensä 20 minuuttia käsittelyä varten. Viimeiselle kohdalle ja tilanteen kokoamiseen tämän kysymyksen kautta annoimme aikaa 20 minuuttia.

- 1.) Millaisia ajatuksia nämä kaksi erilaista esimiehen reagoititapaa sinussa herättävät?
- 2.) Millaisia tunteuksia nämä sinussa herättävät?
- 3.) Kuinka sinä haluaisit, että esimies reagoisi tällaisessa tilanteessa, tavalla a vai b vai jotain muuta?
- 4.) Miten haluaisit sinun tunteesi otettavan huomioon tällaisessa tilanteessa?
- 5.) Bonuskysymyksenä, kuinka tärkeää tunteiden huomioiminen on esimiestyössä?

Näillä kysymyksillä saimme heräteltyä tutkittavissa ajatuksia tunteisiin liittyen sekä saimme pidettyä keskustelun aiheessa. Päätimme toimia haastattelutilanteessa niin, että toinen on haastattelijan, aikatauluttajan ja vetäjän roolissa. Toinen tutkija on taas ulkopuolisen havainnoitsijan roolissa.

Havainnoinnin kohteina olivat tutkimukseen osallistuvien reaktiot antamiimme esimerkkeihin ja niiden esimiehen ratkaisuvaihtoehtoihin. Havainnoimme erityisesti heidän tunnereaktioitaan, kuten äänenpainoa, ilmeitä ja eleitä. Havainnoinnissa keskityimme pääsääntöisesti tunneviestintään ja sen vaikutukseen puheviestintään. Pyrimme pitämään havainnoinnin mahdollisimman avoimena, jotta emme etukäteen määritelleet liikaa tulevaa lopputulosta.

5.4 Tutkimustilanteen esittely

Tutkimustilanteen alussa kaikki ilmoittautuneet tulivat kutsun kautta tutkimustilanteeseen. Tutkimuksen alussa tutkijat esittäytyivät osallistujille. Sen jälkeen kysimme luvan tutkimuksen tallentamiseen tutkijoiden käytettäväksi. Kerroimme tallenteen hävittämisestä opinnäytetyön julkistamisen jälkeen. Pyrimme myös rohkaisemaan haastateltavia ottamaan videokuvan käyttöön, jotta näemme tutkijana heidän ilmeitään ja eleitään tutkimuksen aikana. Kuitenkin vain kaksi viidestä tutkittavasta uskaltautui näyttämään kameralle kuvansa, joten tämä tulee huomattavasti vähentämään saamiamme tutkimustuloksia havaintojen kautta.

Seuraavaksi havaintoja tekevä tutkija siirtyi taka-alalle tekemään havaintoja mykistämällä oman äänensä. Sitten tutkimustilannetta vetävä tutkija aloitti tutkimuksen kertomalla taustoja tutkimukselle lyhyesti ja kuvaamalla tutkimuksen kulun Powerpoint-esityksen avulla (liite 5).

Tutkimustilanteessa vetäjä antoi aluksi ensimmäisen tilanteen luettavaksi rauhassa yksin. Sen jälkeen hän samalla itse luki tilannetta kalvolta. Tutkija antoi aikaa sen verran, että tapauksen olisi kerennyt lukea kahteen kertaan. Sitten hän vaihtoi toisen kalvon, jossa oli a ja b vaihtoehdot esimiehen reagoimisesta aiemmin esitettyyn tilanteeseen. Tässä tutkija toimi samoin eli antoi lukemiseen kaksinkertaisen ajan.

Ensimmäisen esimerkin ja reagointivaihtoehtojen läpikäymisen loppuun tutkija lopetti jakamisen ja kertoi tutkittaville, että voivat rauhassa hetken miettiä tapausta yksin. Lisäksi tutkija kertoi, että heidän sähköpostistaan löytyy samat esityskalvot. Näin tutkittavilla oli mahdollisuus palata näihin jatkaessaan tilanteen miettimistä. Powerpoint-esityksen jakaminen lopetettiin sen vuoksi, että saimme paremmin havaituksi videokuvan jakaneiden tunnereaktioita alkutilanteessa.

Kun tutkittavat olivat saaneet tarpeeksi aikaa miettiä tilannetta rauhassa yksin, tutkimuksen vetäjä alkoi kysymään tilanteeseen liittyviä kysymyksiä yksi kerrallaan. Kysymysten jälkeen vetävä tutkija oli vain kuunteleva osapuoli tutkimusta. Jokaiseen kysymykseen annettiin reilusti aikaa vastata. Ensimmäiseen kysymykseen vastaamiseen haastateltavilla meni viisi minuuttia aikaa. Toiseen kysymykseen taas meni kymmenen minuuttia. Kolmanteen kysymykseen meni viisi minuuttia ja viimeiseen kymmenen minuuttia aikaa. Aina ennen seuraavaan kysymykseen siirtymistä vetävä tutkija pyysi luvan siirtyä seuraavaan kysymykseen kysymällä, onko kenelläkään enää mielessä muuta lisättävää asiaan.

Samoin tavoin käytiin läpi myös toinen tapausesimerkki, reagoitivaihtoehdot ja kysymykset. Tutkimuksen havainnoiva tutkija keksi, että tutkijat voisivat vielä lopuksi kysyä haastateltavilta bonuskysymyksen. Tämä kysymys on ”Kuinka tärkeää tunteiden johtaminen on esimiestyössä?”. Havainnoiva tutkija viestitti tämän asian vetävän tutkijan tietoon puhelimella laittamalla viestiä tutkimuksen aikana. Tutkijat tulivat taustalla yhdessä siihen tulokseen, että tämä kysymys sitoisi koko tutkimuksen aatteen yhteen ja päättivät esittää lopuksi tämän kysymyksen.

5.5 Havainnot kysymyksittäin

Näissä seuraavissa alakappaleissa tulemme kertomaan auki saamamme tulokset tapauksittain ja kysymyksittäin. Ennen kysymyksien läpikäymistä, kerromme alkuun käydyt tapaukset pääpiirteittäin. Kokonaiset esimerkit ja reagoitivaihtoehdot löytyvät liitteistä 2 ja 3. Kerromme tässä kappaleessa jokaisen kysymyksen kohdalla havaitut reaktiot haastateltavissa ja heidän kertomat vastaukset.

5.5.1 Esimerkki 1

Anni on aloittanut aika vasta yritys X:ssä. Hän oli alkuun iloinen ja auttavainen. Annin työn jälki on ollut hyvää ja tavoitteisiin on päästy. Annia tuuratessa muut huomasivat, että asiakastöiden jälki ei ollutkaan niin hyvä kuin oletettiin. Annin käytösikin oli muuttunut negatiiviseksi. Lisäksi esimiehen tarkistaessa Annin työtunnit, hän huomaa paljon selittämättömiä tunteja järjestelmästä. Anni on väärentänyt tuntikirjauksia useamman viikon ajan. Esimiehen jututtaessa Annia, Anni sanoi, että häntä kiusataan muiden tiimiläisten puolelta nopeasta työtahdista ja nyt esimieskään ei arvosta hänen panostaan työtä kohtaan.

- a.) Esimies kyselee keskustelussa todella tyyllä äänensävyllä, miksi Anni puhuu selän takana asioista, jotka eivät pidä paikkaansa. Annilta selityksen saaneena hän tyyliä jatkaa seuraavaan asiaan kommentoimatta tilannetta ollenkaan. Lisäksi esimies antaa kirjallisen varoituksen tuntikirjausten väärentämisen takia Annille. Esimies pitää tässäkin tilanteessa pokerinaaman. Keskustelun lopuksi esimies vaatii Annia olemaan tarkempi kirjanpitojen suhteen ja sopii oman aikataulun perusteella tarkistusetapit asiakkaiden kirjanpitoille.

b.) Esimies aloittaa keskustelun kysymällä Annilta kuulumiset. Tämän jälkeen esimies ottaa Annin kanssa puheeksi jaksamisen töissä ja muutenkin viihtymisen työympäristössä. Hän kuuntelee tarkasti Annin tilanteen. Esimies ottaa saman keskustelun yhteyteen, että onko Annin oma tilanne vaikuttanut myös muiden huonosti kohtelemiseen työpaikalla. Esimies nostaa tämän jälkeen esiin väärennetyt tunnit työaikajärjestelmään. Annilla tulee tunteikas reaktio ja Anni purskahtaa itkuun. Esimies kertoo Annille, että joutuu antamaan varoituksen tuntikirjauksien väärentämisestä ja varmistaa Annilta, että hän ymmärtää miksi varoitus tulee ja miten vakavasta asiasta on kyse. Esimies nostaa kuitenkin esiin, että tämä tilanne vaatii molemmilta töitä ja että tästä kyllä selvittää

5.5.1.1.1 Kysymys 1: Millaisia ajatuksia nämä kaksi erilaista esimiehen reagoititapaa sinussa herättävät?

Tutkittavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että vaihtoehto a oli hyvin kylmä ja faktapohjainen tapa lähestyä tilannetta. Yksi tutkittava toi esille myös ajatuksen siitä, että a vaihtoehto voisi aiheuttaa Annille jopa lopullisen romahtamisen. Tutkittavat näkivät hyvin tärkeänä sen, että esimies olisi kiinnostunut, miten alaisella menee. Toinen tutkittavista korosti sitä, että alainen tulisi nähdä esimiehen toimesta kokonaisuutena eikä vain työminänä. Havaitsimme, että yksi tutkimuksen osallinen oli hyvin surumielinen ja jopa itkunsekainen tätä vaihtoehtoa käsiteltäessä.

Taas b vaihtoehdossa esimies tarjoaa tutkittavien mielestä selkeästi tukeaan ja yhdessä tilanteesta selviämistä. Tämän enempää b vaihtoehtoa ei kommentoitu, vaan suurin osa ajasta meni a vaihtoehdon käsittelemiseen. A vaihtoehto herätti suuria tunnereaktioita tutkittavissa.

5.5.1.1.2 Kysymys 2: Millaisia tunteita nämä sinussa herättävät?

Vaihtoehto a herätti paljon kylmyyden, epämiellyttävyyden ja surullisuuden tunteita Annin puolesta. Tutkittavissa heräsi myös yksinäisyyden tunnetta Annin puolesta. Lisäksi tutkittavissa heräsi huoli esimiehen voinnista, että onko hänellä jokin huonosti. Mutta toisaalta esimiehen reagointi kyseenalaistettiin siten, että onko esimies ammattitaitoinen.

Toisessa reagoitivaihtoehdossa tutkittavissa heräsi tunne esimiehen välittämisestä ja lämmöstä alaistaan kohtaan. Tutkittavien mielestä Anni otettiin huomioon kokonaisuutena tässä vaihtoehdossa. Termejä, joilla tutkittavat kuvailivat esimiestä, olivat empaattinen, aidosti kiinnostunut, välittävä ja lämmin. Toisaalta he miettivät sitä, olisiko esimies kuitenkin hieman teennäinen, sillä hän vasta nyt sai tietää Annin suhteen tilanteesta. Samaan hengenvetoon he miettivät, onko Anni kuitenkaan edes aiemmin halunnut tilanteestaan kertoa esimiehelle. *"Avioero on iso asia ihmiselle"*, sanoi yksi tutkittavista.

5.5.1.1.3 Kysymys 3: Kuinka sinä haluaisit, että esimies reagoisi tällaisessa tilanteessa, tavalla a vai b vai jotain muuta?

Kaikki tutkittavat pitivät b vaihtoehtoa parempana. Luottavassa, avoimessa ja rehellisessä ilmapiirissä esimiehen ja työntekijän välillä tällaista tilannetta ei olisi välttämättä ollenkaan tai ei ainakaan olisi tilanne mennyt näin pitkälle. Yksi tutkittavista nosti esille sen, että luottamattomassa ilmapiirissä pidettäisiin vaihtoehtoa a parempana sen vuoksi, ettei sellaisen esimiehen kanssa haluaisi-kaan puhua henkilökohtaisista asioista. Kylmä suhtautuminen esimiehessä vaikuttaa siten, että haluaa itsekin mennä kylmällä asialinjalla.

Tutkittavat ottivat myös puheeksi tiimin kesken yhdessä keskustelemisen. He haluaisivat tässä tilanteessa tiimihengen nostoa ja Annin pelastamista. Anni pitäisi pelastaa tiimissä siltä, että muut näkisivät hänet kylmänä, kiireisenä ja huolimattomana ihmisenä.

5.5.1.1.4 Kysymys 4: Miten haluaisit sinun tunteesi otettavan huomioon tällaisessa tilanteessa?

Tutkittavat haluaisivat, että esimies olisi helposti lähestyttävä, ja että hänelle voi kertoa mistä vain ilman kynnystä esimiehen ja alaisen välillä. Esimiehen puolelta pitäisi tulla omaehtoista kysymystä arjen keskellä, miten toinen voi ja jaksaa. He halusivat, että keskusteluissa olisi turvallisuuden ja avoimuuden ilmapiiri. Tässäkin kohdassa nostettiin esille ihmisen kokonaisuuden huomioiminen.

5.5.2 Esimerkki 2

Matti on jo pitempään ollut yritys X:ssä töissä. Hän on pitempään jäänyt tuloksista, mutta työn jälki on ollut moitteetonta ja asiakkaat ovat tyytyväisiä Mattiin. Vanhan esimiehen siirtyessä talon sisällä uusiin tehtäviin uusi esimies huomaa Matin tulokset. Vanhalta esimieheltä uusi esimies on saanut palautetta Matista vain siitä, että työnjälki on hyvää ja asiakkaat tyytyväisiä. Uusi esimies päättää selvittää Matin kanssa, että miksi tuloksista on jääty jälkeen.

- a.) Keskustelussa esimies kyselee kuulumiset. Hän antaa kiitosta Matille siitä, että asiakkaat ovat todella tyytyväisiä Mattiin ja asiakkaiden kirjanpidot ovat selkeitä tehdä. Esimies ottaa tuloskortin esiin, näyttää sitä Matille ja kertoo tavoitetason. Selviää, että Matti ei ole ollut tietoinen siitä, mihin hänen tulisi päästä. Lisäksi vanha esimies oli vain kehunut häntä ja tavoitteet oli kuitattu muutamalla sanalla. Esimies lupasi sparrata Mattia jatkossa.
- b.) Keskustelussa esimies kysyy suoraan Matilta, miksi tulokset ovat niin jäljessä tavoitteisiin nähden. Esimies antaa Matille tavoitetason ja päättää Matin kanssa pidettävät seurannan ajankohdat itse. Keskustelun jälkeen esimies luottaa, että tilanne oikenee tällä tilanteeseen puuttumisella. Esimies ei ota keskustelussa esiin Matin hyvää laatua kirjanpidoissa ja asiakkailta saatuja runsaita hyviä palautteita.

5.5.2.1.1 Kysymys 1: Millaisia ajatuksia nämä kaksi erilaista esimiehen reagoititapaa sinussa herättävät?

Reagoitivaihtoehto b herätti keskustelua esimiehen kylmyydestä. Tämä esimies nähtiin faktape-rusteisena ja epäinhimillisenä. Esimies nähtiin osaamattomana, sillä hänellä ei ollut tarjota tarvitta-via askeleita tavoitetasoon pääsemiseksi. Tyyli vetää tilanne nähtiin ylhäältä alaspäin tapahtuvana johtamisena. Tutkittavat kokivat, että Matissa voisi herätä osaamattomuuden tunnetta itsestään. Vaihtoehto a nähtiin tutkittavissa hyvänä, sillä esimies antaa palautetta Matille. Positiivisen palaut-teen saaminen koetaan erittäin tärkeänä. Esimiehen reagoititapa nähtiin kaikinensa oikeana. Tällä esimiehellä on myös ymmärrystä auttaa Mattia. Tutkittavat kokivat hyvänä, että esimies kysyi Matilta kuulumisia. He korostivat myös yhdessä tekemisen tärkeyttä.

5.5.2.1.2 Kysymys 2: Millaisia tuntemuksia nämä sinussa herättävät?

Vaihtoehto a herätti seuraavia tuntemuksia tutkittavissa: välittävä, kannustava ja auttavainen. Tässä nähtiin reagoititapa selkeästi oikeana esimiehen puolelta. Tämä vaihtoehto nähtiin sellaisena, että Matti pääsee tavoitteeseen ilman laadun kärsimistä.

Toinen vaihtoehto koettiin tunteettomana ja kylmänä reagoititapana. Tämä aiheutti tutkittavissa jopa harmituksen tunnetta Matin puolesta. Vaihtoehdossa alaiset nähdään tutkittavien mielestä pelkkinä työkoneina. Yksi tutkittava sanoi, että *"yhden kerran saatu hyvä palaute ei kannu usean vuoden ajan"*.

5.5.2.1.3 Kysymys 3: Kuinka sinä haluaisit, että esimies reagoisi tällaisessa tilanteessa, tavalla a vai b vai jotain muuta?

Tapa a oli selkeästi kaikkien mielestä ainoa vaihtoehto, miten esimiehen tulisi reagoida. Tässä tavassa otetaan huomioon se, että pelkillä lukujen katsomisella ei päästä tavoitteisiin. Tavoittelukuihin pääsemisessä tulee asettaa välitavoitteita. Tutkittavat kaipaavat selkeästi tässä tilanteessa esimiehen vetämää sparraamista.

5.5.2.1.4 Kysymys 4: Miten haluaisit sinun tunteesi otettavan huomioon tällaisessa tilanteessa?

Esimiehen puolelta kaivataan ystävällistä ja ihmisläheistä lähestymistä. Tutkittavien mielestä tunteet tulee ottaa tilanteessa huomioon. Esimiehen tulisi viedä tilanne eteenpäin positiivisen kautta. Lisäksi tutkittavat nostivat tässäkin esimerkissä esille yhdessä tekemisen tärkeänä asiana. Esimieheltä kaivataan keskustelemaa eikä sanelevaa vuorovaikutusta. Tutkittavat olivat jopa sitä mieltä, että tavoitteisiin pääsemisen tapoja tulisi yhdessä miettiä. Esimiehen tulisi ymmärtää, ettei aina päästä tavoitteisiin.

5.5.3 Bonuskysymys: Kuinka tärkeää tunteiden huomioiminen on esimiestyössä?

Tunteiden huomioiminen esimiestyössä koetaan tärkeänä, mutta haasteellisena. Esimieheltä odotetaan ihmisten lukutaitoa sekä tietämystä siitä, miten jokaista alaista tulisi lähestyä yksilönä. Lisäksi esimieheltä odotetaan kokonaisuudessaan ihmistuntemusta. Tutkittavien mukaan tiimissä luottamuksen rakennus on helpompaa, kun alaiset ja esimies vaihtuvat mahdollisimman vähän. Tällöin tunteiden esille tuominen helpottuu, kun kaikki ovat toistensa kanssa tuttuja.

Tutkittavat korostivat sitä, että esimies ei ole kuitenkaan ajatusten lukija. Tämän vuoksi ilmapiiriin tulisi olla avoin. Tällaisessa avoimessa ilmapiirissä jokainen uskaltaa tuoda esille tunteitaan ainakin sen verran kuin on tarvetta töiden tekemisen kannalta. Tutkittavat korostivat lisäksi sitä, että hiljaisemmiltakin ihmisiltä kysyttäisiin, miten heillä menee.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tuloksien läpikäyntiä tässä kappaleessa pohjustamme ensin tutkimustilanteen kuvaamisella. Tulomme kertomaan tutkimuksemme keskeiset tulokset. Kerromme tässä auki haastateltavien reagointia tutkimustilanteessa eleillä ja ilmeillä sekä heidän antamiaan vastauksia antamiimme kysymyksiin.

Tutkimuksemme tavoitteena on saada vastauksia kysymyksiin:

- Millaista tunnejohtamista esimieheltä kaivataan kohtaamisessa alaisen kanssa?
- Millaisen tunnekokemuksen esimerkkitapaukset aiheuttavat tutkimuksen aikana tutkimukseen osallistuvissa?
- Kuinka johtamisessa tulee näkyä tunneäly.

Tarkoituksena on tehdä kohdeorganisaatioon tarvekartoitus siitä, miten tunteita tulisi käsitellä asiantuntijaorganisaatiossamme alaisen ja lähiesimiehen välillä. Kartoituksen jälkeen saamme tietää, olisiko kattavammalle aiheen tutkimukselle aihetta.

Olemme litteroineet haastattelutilanteesta syntyneen videotallenteen puheen sekä tutkittavissa heränneet reaktiot Word-tiedostoon, jota emme liitä raporttiimme liian paljon kohdeorganisaatiostamme sisältävän tiedon vuoksi. Referoimme tutkimuksen kannalta oleelliset tulokset ja havainnot tähän raporttiimme sekä aukaisemme niistä saadut tulokset.

Opinnäytetyön viitekehyksestä nousi selkeästi esiin yhtäläisyyksiä siitä, mitä tänä päivänä johtajalta vaaditaan. Pahkin toi esiin, että johtajan tehtävä on olla läsnä, neuvoa ja tukea (2017, viitattu 14.5.2020). Sydänmaalakka puhuu johtamisesta palveluammattina, missä johtajalla tulee antaa hyvää johtamispalvelua (2010, viitattu 14.5.2020). Lisäksi Sydänmaalakka kertoo, että johtajan tulee hallita innostuminen, innostus ja innovointi eikä johtajalta enää riitä pelkästään käskyttäminen (2010, viitattu 14.5.2020). Fredrikssonin ja Saarivirran mukaan johtajalta kaivataan vuorovaikutustaitoja, luottamuksen rakentamista, motivointia, yksilön kohtaamista, avoimuutta ja tunneälyä (2015, 12). Tässä huomasimme tutkimuksen edetessä, että tämän päivän johtajan tulee olla muuta kuin käskyttävä. Hänen tulee olla ihmisläheinen, tunneälykäs ja arvostava.

Kuuselan mukaan arvostava kohtelu on arvostuksen lisäksi luottamusta. Lisäksi Kuusela jatkaa, että luottamus on arvostavan kohtelun perusta, joka luo pohjaa yhteistyöhön. (2013, 65-66.) Huttunen täsmentää Kuuselan ajatusta luottamuksesta yksilöimällä sen, miten luottamus näkyy ihmisuhteissa. Luottamus näkyy helppona kommunikointina, keskusteluna ja yhteistyönä. (2018, 87.) Arvostus nousi myös esiin meidän tekemässä tutkimuksessamme. Tutkimuskysymykseemme ”Millaista tunnejohtamista esimieheltä kaivataan kohtaamisessa alaisten kanssa?” saimme monia tuloksia. Saavutimme suurimpana tuloksena sen, että tunteilla on oikeasti suuri merkitys esimiestyössä. Kaiken kaikkiaan esimieheltä kaivataan rehellisyyttä, luottamusta ja avoimuutta vuorovaikutuksessa alaisten kanssa, myös hankalissa tilanteissa.

Jonkin verran aiemmassa kappaleessa kerrotun kysymyksen kohdalla nousi esiin myös ihmisen kokonaisuuden merkitys työelämässä. Tutkittavat halusivat, että ihminen nähdään kokonaisuutena. Eräs tutkittava vastasi ensimmäisen esimerkin kohdalla: *”Esimerkiksi tuossa a:ssa, niin esimies ei ottanut ollenkaan huomioon sitä, että ihminen on yksi ja sama henkilö siellä töissä ja ne kotiolot vaikuttaa.”* Samasta asiasta kirjoittaa Fredriksson ja Saarivirta. Fredrikssonin ja Saarivirran mukaan arvostava esimies näkee työntekijän vahvuuksien ja kehittämiskohteiden kokonaisuutena. Johtamisen ollessa arvostavaa ja työntekijä kokee tulevansa nähdyksi ihmisenä ja ammattilaisena. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 12).

Kuten Fredriksson ja Saarivirta totesivat, jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa tärkeimpiä tekijöitä ovat vuorovaikutustaidot, positiivinen kannustaminen ja luottamus (Fredriksson & Saarivirta 2015, 9). Samasta asiasta Jabe on ilmaissut vastaavasti. Kun on runsasta vuorovaikutusta, luottamus ja avoimuus lisääntyy. Tämän kautta nähdään uusia mahdollisuuksia. Näitä uusia työntekijöiden löytämiä mahdollisuuksia työstämällä empaattisella otteella myönteinen asennoituminen tulee voimavaraksi ja johtaja pääsee johtamaan toivoa. (2017, 243.) Tämä tuli selvästi ilmi tutkittavilta. Yksi tutkittavista vastasi näin ensimmäisen esimerkin kohdalla: *”Esimies ei ollenkaan kysynyt, että mitä tälle Annille kuuluu. Sitten se Annin ydinongelma ei niin kuin selviä tuossa ollenkaan ja sitten tämän kesustelun jälkeen tälle Annillehan on riskinä, että siihen tulee mahdollisesti se lopullinen romahdus. Taas vaihtoehdossa b se on tuollainen, että se kuitenkin tukee ja tarjoaa sitä apua, että jatkossakin selvittää.”* Vuorovaikutustilanteissa esimieheltä halutaan empaattisuutta, lämminkisyyttä, aitoa välittämistä ja yhteenkuuluvuutta. Kohtaamisessa esimiehen ja alaisen välillä tutkittavat haluavat esimiehen lähtevän keskusteluun kysymällä kuulumisia sekä jaksamista eli toisin sanoen esimieheltä kaivataan aitoa välittämistä.

Kuten Tuominen viitekehyksessämme kertoo, positiiviset ja negatiiviset tunteet ovat tärkeitä. Positiivisten tunteiden tuoma energia tuo meille virtaa. (Tuominen 2018, 67.) Tutkittavien vastauksista oli tämä sama aistittavissa positiivisena pidettyjen vaihtoehtojen kohdalla. Positiivisista tunteista oli aistittavissa hyvä ja lämmin olo.

Lisäksi positiivisena pidettävissä esimiehen reagoimisissa esimiestä pidettiin empaattisena, lämpimänä ja välittävänä alaistaan kohden. Toinen tutkittavista sanoi vastaavasti näin toisen esimerkin kohdalla: *"Minun mielestäni tämä esimies tässä aika hyvin käsittelee tämän tilanteen ja kun vertaa tuohon b-vaihtoehtoon, niin tuossa varmaan sille Matille tulisi tuollaisessa tapauksessa sellainen olo, että hän ei osaa mitään tehdä, kun tuossa a-vaihtoehdossa saa kuitenkin sitä positiivista palautetta mikä on hirveän tärkeää"*. Positiivisissa reagointivaihtoehtoisissa tutkittavat tunsivat hyvän olon tunnetta ja esimiestä kehuttiin osaavaksi.

Jos esimies on hyväntuulinen ja innostunut, niin nämä tunteet tarttuvat helposti muihin. Lisäksi tällaisen esimiehen on helpompi saada muut mukaan tekemiseen. Tämä toimii myös toiseen suuntaan. Kärtyinen tai ahdistunut esimies saa tiimistänsä huonotuulisen tai ahdistuneen. Esimiehen tunnetilojen ilmaisut vaikuttavat koko tiimin toimintaan ja ajatteluun. Tämä vastaavasti vaikuttaa ryhmän suoritukseen tehtävästä riippumatta. (Salonen 2017, viitattu 14.5.2020.) Salonen kiteyttää hienosti esimiehen tunnereaktion vaikutuksen koko tiimiin ja tutkittavien vastaukset tukevat tätä ajatusta. Toiseen tutkimuskysymykseemme *"Millaisen tunnekokemuksen esimerkkitapaukset aiheuttavat tutkimuksen aikana tutkimukseen osallistuvissa?"* saimme myös useampia vastauksia. Negatiivisena koetuissa tilanteissa eli esimerkin yksi vaihtoehdossa a ja esimerkin kaksi vaihtoehdossa b tutkimusryhmän jäsenissä havaitsimme surullisuutta, jonka he sanoittivatkin tutkijoille. Lisäksi heissä nousi epämiellyttäviä ja harmituksen tunteita. Havaitsimme tutkimustilanteessa, että tutkittavat lähtivät intensiivisesti puolustamaan esimerkkien alaisia. Eräs tutkittava kommentoi näin: *"Juurikin se, että tällä esimiehellä ensimmäisenä nousee se työ tässä tärkeimmäksi ja se tehokkuus, että työ on tehtävä tehokkaasti. Tuollainen kylmä anti työntekijän suuntaan siten, että onko hän tuolta tunnepuolelta ihan oikeasti ammattitaitoinen tuohon rooliin, mitä hän vetää. Se kuitenkin on tärkein kaikkien jaksaminen ja hyvinvointi siellä työyhteisössä"*. Yhdellä tutkittavista tuli myös pelon tunne ensimmäisen esimerkin negatiivisena pidetyn vaihtoehdon esimiestä kohtaan. Näissä negatiivisena pidettävissä esimiehissä korostettiin kylmää ja faktaperusteista tapaa lähestyä alaista.

Positiivisina pidetyissä esimerkkitilanteissa eli esimerkin yksi vaihtoehdossa b ja esimerkin kaksi vaihtoehdossa a tutkittavat pitivät esimiestä välittävänä ja kannustavana. Tutkittavat nostivat useasti esille, että kaipaavat esimieheltä yhdessä tekemisen tärkeyttä asioiden ratkaisemisessa. Erään tutkittavan kommentti esimerkki yksi kysymykseen kaksi positiivisena pidettyyn vaihtoehtoon:

”No mulla ainakin tulee, että tuo esimies on semmonen empaattinen ja se on aidosti kiinnostunut, että mitä sulle kuuluu ja jotenkin sillä lailla tulee, että hyvä olo, että varmasti tulle Annillekin siitä, että hänestä niinkö välitetään ja halutaan niinkö selvittää se pohjimmainen syy. Ja yritetään yhdessä sitten etsiä se ratkaisu siihen, että miten tätä asiaa lähetään hoitamaan eteenpäin. Minun mielestä tuo vaikuttaa niinkö hyvälle toimintatavalle, mitä tässä b:ssä on. Ainakin minä kokisin sen sillä lailla”.

Kuten teoriassa kerroimme, tunteiden johtamattomuus organisaatiossa voi johtaa siihen, että työhönsä intohimoisesti suhtautuvat ja tuottavat ihmiset siirtyvät muualle töihin, sellaiseen paikkaan, jossa tunteilla on väliä. Tunteet huomioon ottavassa työpaikassa työntekijä voi olla oma itsensä ja sanoa mielipiteensä ilman pelkoa. Tällaisessa työpaikassa mielipiteen sanominen aiheuttaa ainoastaan positiivista ja rakentavaa keskustelua. (Tuominen 2018, 9-11.) Tunteiden ja emootioiden johtaminen on noussut johtamisessa merkittävään osaan transformationaalisuuden oheen. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 15.) Mitä tutkittavat olivat mieltä tunneällyn tärkeydestä? Viimeiseen tutkimuskysymykseemme ”Kuinka johtamisessa tulee näkyä tunneäly?” saimme hyviä ehdotuksia. Tutkimustuloksena kohdeorganisaatiossa, siinä yksikössä, missä me toimimme, koetaan, että välittäminen on yksi merkittävimmistä arvoista esimiestyössä. Välittämistä haluttiin esimerkiksi sillä, että esimies kysyisi kuulumisia ja jaksamista alaiselta. Toinen seikka, joka korostui, oli tunneäly ja ihmisten lukeminen. Yksi tutkittavissa kommentoi: *”Me ollaan kokonaisuus niin ne tunteet vaikuttavat meihin ja siihen, miten me tehdään sitä työtä ja miten me toisiimme reagoidaan.”* Tunneällyn hän viittasi, että *”Minun mielestäni on tosi tärkeä asia”*.

Jotta esimies pystyy vastaamaan alaisen tunneällyn huomioon ottamiseen ja oppisi reagoimaan mahdollisimman oikein toisen tunteisiin, olisi hänen hyvä tutustua Jaben tunneällyn kehittämisportaisiin. Jaben tunneällyn kehittämisportaista (kuvio 5) lähtee kaikki tunneällyn ja tunteiden johtaminen alulle. Tunneällyn kehittämisportaiden ensimmäinen askel on tiedostaa todelliset tunteensa mielikuvilla. Tämän jälkeen rentoutumisen kautta oppii säätämään omia tunnetiloja. Kolmanneksi kuuntelun avulla ymmärtää toisten tunteita. Neljänneksi voi vaikuttaa muihin tunnetasolla ymmärtämällä erilaisuutta muissa. Ja viimeiseksi pystyy hyväksymään omat tunteensa eikä lähde jokaisen tunnetilan mukaan. Johtaja pystyy vaikuttamaan muihin sitä enemmän mitä paremmin hän osaa tunneällyn portaat. (Jabe 2017, 240-241.)

Emme saavuttaneet ilmeiden ja eleiden tulkintaa tutkimustilanteessa osallisilta. Tämä sen vuoksi, että vain kahdella viidestä oli kamera päällä tutkimustilanteessa. Sen takia tämä osuus jäi täysin havainnoimatta. Joilla kamera oli päällä, yhdellä näkyi vain osa kasvoista ja toisella kamera juuttui välillä yhteen kohtaan. Todennäköisesti kameroiden toimiessa olisimme saaneet rikkaampaa havainnointia ja tuloksia. Nyt joudumme turvautumaan vain sanallisiin tuloksiin. Viitekehyksessämme käsitelimme Huttusen tunteiden ja tunnereaktioiden ketjuuntumista (2018, 98-99). Tämä tunteiden ketjuuntumisen havaitseminen jäi meidän tutkimuksessamme vajaaksi.

7 POHDINTA

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tutkia sitä, millainen vaikutus tunteilla on esimiestyössä. Halusimme saada opinnäytetyöllä vastauksen siihen, millaista kohtaamista esimieheltä kaivataan esimiestilanteissa. Erityisenä pyrkimyksenämme oli tutkia, miten työntekijät haluavat heidät kohdattavan tunnelatautuneissa tilanteissa. Lopuksi halusimme saada tietoon, olisiko kohdeorganisaatiossa tarvetta laajemmalle tutkimukselle tunnejohtamisesta ja vuorovaikutustaidoista.

Tutkimusongelmanamme oli, millainen vaikutus tunteilla on esimiestyössä kohdeorganisaation osayksikössä. Halusimme saada opinnäytetyöllä vastauksen siihen, millaista kohtaamista esimieheltä kaivataan erilaisissa tilanteissa. Lisäksi halusimme saada tietoon, minkälaista tunneälyä esimieheltä tarvitaan juuri tässä kyseisessä organisaation osassa. Päättökäytännöksi saimme, että kohdeorganisaatiossamme osayksikössä tunteilla, tunteiden huomioimisella ja tunnejohtamisella on suuri merkitys ihmisen toimintaan työntekeisessä. Toisena päätöksensäamme saimme kartoitettua tarpeen kohdeorganisaation mahdolliselle tunnejohtamisen jatkotutkimukselle.

Tässä kappaleessa tulemme käymään läpi keskeisimmät tutkimustuloksemme tutkimuksemme. Mietimme myös kappaleessa tutkimuksen hyödynnettävyyttä ja sen luotettavuutta. Lopuksi annamme meidän mielestämme hyviä seuraavia jatkotutkimusaiheita tämän aihepiiriin siältä.

7.1 Tutkimuksen arviointi ja hyödyntäminen

Tutkimuksemme tehdyn lähtökohdan kartoittamisessa onnistuimme mielestämme hyvin. Saimme selkeän kuvan tulosten kautta, mitä esimieheltä kaivataan kohtaamisessa alaisen kanssa. Tämän pohjalta pystyimme ehdottamaan kehittämiskohtia ja jatkotutkimusaiheita kohdeorganisaatiolle. Tutkimukseen olisi voinut käyttää enemmänkin aikaa, mutta katsoimme ajan olleen riittävä lähtökohdan selvittämistä varten. Vaikka meillä on esimieskokemusta, saimme paljon kehittämisideoita omaa työtämme varten. Opimme ja saimme vahvistuksen siihen, että tunteiden läsnäoloa työpaikalla ei voi sivuuttaa. Tunteiden johtamiseen tulee kiinnittää hyvin paljon huomiota esimiestyössä muun muassa tuloksien aikaansaamiseksi ja työtyytyväisyyden ylläpitämiseksi. Haastattelutilanne pidettiin työajalla. Tilanne kesti kaksi tuntia ja siinä oli läsnä kahden tutkijan lisäksi viisi

henkilöä tutkittavana. Organisaatiolta oli suuri panos antaa tutkimukselle työaikaa. Tämän kahden tunnin aikana onnistuimme saamaan hyvää tutkimustietoa.

Tutkimus on suoritettu organisaation yhteen liiketoimintayksikön osayksikköön, joten tutkimustulokset eivät ole suoraan sellaisenaan hyödynnettävissä muihin organisaatioihin eikä organisaation sisälläkään muihin liiketoimintayksiköihin. Tutkimus on kuitenkin toistettavissa samassa organisaatiossa ja eri yksiköissä sellaisenaan. Lisäksi tutkimus on toistettavissa muissakin organisaatioissa.

Tutkimus on nykytilan kartoitus tunteiden merkitykseen asiantuntijaorganisaatiossa, joten tästä voidaan organisaation sisällä suorittaa laajuudeltaan kattavampi tutkimus vuorovaikutuksesta ja tunteiden hyödyntämisestä kohdeorganisaatiossa. Itse tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää suoraan koko organisaatiota koskevaksi, vaan tämän tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä vain tähän osaan organisaatiossa, missä tutkimus suoritettiin.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyön tavoitteiden pitää olla korkean moraalin mukaisia sekä työ tulee tehdä tarkasti, huolellisesti ja rehellisesti. Seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä. Tutkittavien tulee tietää, mitä kehittäjät ja tutkijat ovat tekemässä, mitkä ovat toiminnan kohteet ja tavoitteet sekä, mikä on heidän roolinsa yrityksen toiminnan kehittämistä edistävässä hankkeessa. Tutkimukseen osallistuvilla täytyy tuoda selvästi esiin, että he eivät yksilöidy vastauksista. Tämä auttaa rehellisten vastausten saannissa. Tutkittavien on ymmärrettävä oma osansa kehittämisessä tai tutkimuksessa ja näin ollen pystyttävä tekemään järkeviä ja kypsiä arviointoja. (Moilanen ym. 2015, 48.) Tutkimuksen alussa kerroimme mitä tutkimme, mikä on meidän roolimme tutkimuksessa ja missä asemassa olemme kohdeorganisaatiossa. Olimme entuudestaan tuttuja suurimmalle osalle tutkittavia.

Tutkimusaineiston olemme keränneet nauhoittamalla videopalaverin ja havainnoimalla haastattelutilannetta. Tämä videotallenne litteroitiin puhekielelle. Olemme lukeneet litterointia useampaan kertaan, ja miettineet asioiden yhteyksiä tuloksien kautta. Kerroimme tutkimuksesta saamamme nauhoitteen olevan vain tutkijoiden käytössä eikä sitä näkisi kolmas osapuoli. Tällä suljimme pois pelon siitä, että oma esimies näkisi videon ja halusimme luoda luotettavan ilmapiirin rehellisiä vastauksia varten. Emme ole luovuttaneet nähtäväksi videota tai siitä tehtyä litterointia kolmannelle osapuolelle. Tutkittavat osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mietittäessä tulee ottaa huomioon johdonmukaisuus seuraavissa asioissa: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan sitoumukset, aineiston keruu, tutkimuksen kohteet, tutkijan ja tutkittavan suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analysointi ja tutkimuksen raportointi (Sarajärvi & Tuomi 2018, viitattu 14.5.2020). Seuraavissa kappaleissa otamme kantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Otamme käsittelyyn tutkimuksen merkittävimmät luotettavuuden tekijät.

Olemme miettineet tutkimuksen aihetta jo pitkään. Aiheen saimme hyväksytyä tammikuussa 2020. Tutkimus suoritettiin toukokuun alussa 2020. Vaikka tutkimuksella on ollut lyhyt toteuttamisaikataulu, olemme omassa työssämme käsitelleet aihetta jo usean vuoden ajan. Näin nopealla tutkimuksen toteuttamis- ja analysointiaikataululla jäimme miettimään, olemmeko varmasti käsitelleet tutkimuksen tulokset mahdollisimman laajasti. Toisaalta tämä tutkimuksemme oli tilanteen alkukartoitus. Seuraava toteutettava tutkimus olisi tätä kattavampi ja laajempi.

Tutkimuksen suorittaminen piti alkuperäisen suunnitelman mukaan suorittaa kasvokkain, mutta koronaviruksen aiheuttaman tilanteen vuoksi jouduimme suorittamaan tutkimuksen etänä. Kuten aikaisemmin totesimme, meiltä jäi ilmeet ja eleet tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä johtui siitä, että viidestä tutkittavasta kaksi pystyi näyttämään kamerakuvaa videoinnissa ja heistäkin molemmilla oli ongelmia kamerakuvan kanssa. Jos olisimme pystyneet alkuperäisen suunnitelman mukaisesti pitämään tutkimuksen paikan päällä, olisimme varmasti saaneet kattavammat tutkimustulokset ilmeiden ja eleiden kautta. Toisaalta tämä etätutkimus mahdollisti sen, että saimme yhden osallistujan mukaan sijainniltaan kauempaa kuin muut.

Vaikka tutkimustilanne oli kattava keskustelultaan, niin uskoisimme, että paikan päällä suoritettu keskustelu olisi voinut olla vielä kattavampi. Ryhmätilanne jäi väkisinkin kylmemmäksi fyysisen läsnäolon puuttumisen vuoksi. Emme pystyneet tulkitsemaan tutkittavia niin kattavasti kuin paikan päällä tapahtuvassa tutkimustilanteessa olisimme voineet. Etätilanteessa ihmiset pystyivät kuitenkin vapautuneemmin keskustelemaan, kun pystyivät osallistumaan pelkän äänen perusteella. Käsitelimme tutkimuksessa arkoja aiheita, joten tämä malli saattoi joidenkin osallistujien osalta turvata uskalluksen asioista puhumiseen ilman, että tarvitsee pelätä surullisia tunnereaktioitaan tai omien mielipiteiden esille tuomista. Toisaalta etätilanteessa on entistä hankalampi saada poimituksi tilanteesta juuri ne asiat, jotka ovat merkittävimpiä tutkimuksen analysoinnin kannalta, kuten ilmeet ja eleet tutkittavissa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee miettiä tutkimuksen objektiivisuutta. Tutkimuksen objektiivisuus tulee puolueettomuuden kautta. Puolueettomuus on sitä, että ymmärtääkö tutkija todella tutkittavia vai vaikuttaako tutkijan havaintoihin esimerkiksi hänen sukupuolensa, ikänsä, uskontonsa, poliittinen asenteensa, kansalaisuutensa tai virka-asemansa. (Sarajärvi & Tuomi 2018, viitattu 14.5.2020.) Miten siis toisaalta meidän oma läsnäolomme vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen? Olemme molemmat esimiesasemassa kyseisessä organisaatiossa ja yksikössä, johon tutkimuksemme teimme. Yritimme mahdollisimman vähän puuttua keskustelutilanteeseen ja siinä onnistuimmekin. Haaste tulee tutkimustulosten käsittelyssä. Meillä oli omat oletamat tuloksista, vaikka pyrimme suhtautumaan tuloksiin neutraalisti. Osaammeko katsoa tilannetta neutraalein silmin varsinkin, kun tutkimukseen osallistui molempien tutkijoiden tiimeistä yksi alainen. Tämän vuoksi me vaikutamme tietämättämme tilanteen vallitsevissa olosuhteissa. Lisäksi pohdimme, ohjaammeko tuloksien tulkintaa kokemuksellisen perustan kautta. Tulevatko omat kokemuksemme esimiestyöstä ja koetut tunteet heijastumaan tuloksien käsittelyyn?

Tutkimukseen osallistui yhteensä viisi tutkittavaa. Olisimmeko saaneet kattavamman tuloksen, mikäli tutkittavia olisi ollut enemmän? Toisaalta tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena kartoittaa organisaatiossa tarvetta kattavammalle tutkimukselle asian varmentamiseksi sekä herättää keskustelua myös kohdeorganisaation ylimmässä johdossa. Saimme kohdeorganisaatiosta otokseen erilaisista lähtökohdista olevia henkilöitä. Kaikilla tutkittavilla on eri esimies. Lisäksi tutkittavien ikähaarukka oli laaja. Nämä kumpikin mahdollistivat erilaisten kokemusten hyödyntämisen tässä tutkimuksessa.

Miten tutkittavien subjektiivinen kokemus vaikuttaa tuloksiin? Tutkittavilla jokaisella oli useammasta esimiehestä kokemusta työurallaan. Väistämättä heidän edeltävät kokemuksensa sekä sukupuolensa, ikänsä, uskontonsa, poliittinen asenteensa, kansalaisuutensa ja virka-asemansa ovat vaikuttaneet heidän omaan tulkintaansa esimerkkitalanteista. Sekä myös siihen, mitkä ovat heidän pääpainonsa esiin tuotavissa asioissa. Uskaltavatko he tuoda todelliset tuntemukset esiin, varsinkin, kun kahdella tutkittavalla oli tutkijana oma esimies. Myös muiden osalta voi vaikuttaa vastauksiin tieto siitä, että tutkijat ovat heidän esimiehiensä kollegoja. Tämä saattaa aiheuttaa pelkoa siitä, että heidän vastauksensa menevät omien esimiesten tietoon.

7.3 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Teorian ja tutkimuksen avulla saimme selkeän suunnan sille, että tunteilla on suuri merkitys tämän päivän johtamisessa niin negatiivisesti kuin positiivisesti tunnelautuneissa tilanteissa esimiehen ja alaisen kohtaamisessa. Esimiehen olisi hyvä pysähtyä miettimään Marjatta Jaben teoriaa tunneällyn osa-alueista. Näistä osa-alueista tärkeimpiä ovat intra- ja interpersoonalliset taidot. Intrapersonallisella älyllä Jabe tarkoittaa itsensä tuntemista ja omien tunteidensa ymmärtämistä, että intrapersonallinen ihminen osaa ilmaista itseään myönteisesti ilman negatiivista tunnelatausta sekä pystyy johtamaan itseään. Intrapersonallista ihmistä muut kuuntelevat mielellään, hän omaa itseluottamusta, kehittymishalukkuutta ja elämässä eteenpäin menemistä. Taas interpersoonallisuus on muiden kanssa hyvin toimeen tulemisen älykkyyttä, vastuun ottamista ihmissuhteistaan ja toisten tukemista. Nämä kaikki ovat varsinkin esimiehelle erittäin tärkeitä taitoja. Tämän älykkyyden omaava henkilö osaa kuunnella, kannustaa sekä tunnistaa muiden tunteet ja motiivit. (Jabe 2017, 236-237.)

Tuominen on kirjoittanut tunteiden olevan yksi asia, jolla on kilpailuetua yritysten välillä. Kaikki kyllä osaavat löytää tiimensä tai asiakkaidensa tilanteista faktat. Ei-ääneen sanotut tarpeet ja luovuuden saaminen esiin ovat asioita, jotka saa näkyväksi vain luomalla tunneyhteys toisen kanssa. Tunteet ovat voima, jota kannattaa opetella ymmärtämään, säätelmään ja johtamaan. (Tuominen 2018, 33-35, 51.) Tutkimuksemme teorian ja tuloksien vuoksi, suosittelemme vahvasti kehitysehdotukseksi kohdeorganisaatiota tutkimaan tunteiden ja tunneällyn vaikutusta esimiestyöhön laajemmin organisaatiossa, sillä tunteilla on suuri valta siinä, miten suoriudumme, viihdymme ja tuotamme tulosta töissä. Jo tämän tutkimuksemme perusteella voimme sanoa sen, että esimiesten koulutuksessa tulee ottaa entistä enemmän kantaa tunnepuoleen alaisten näkökulmasta katsottuna.

Viitekehyksessä tuotiin ilmi, että tunneälyllä on vahva yhteys ihmisten kehittymiseen ja tuottavuuteen. Marjatta Jaben mukaan yritykset, joiden henkilöstöllä on paljon tunneälyä, ovat muita yrityksiä kannattavampia. Tämän vuoksi on taloudellisesti perusteltua palkata tunneälyltään kehittyneitä ihmisiä töihin sekä tukea, kouluttaa ja kehittää heidän tunneälyä edelleen. (2017, 236.) Huttusen mukaan tunteet voivat parhaimmassa tapauksessa saada työpaikalle lisää energiaa, työvireyttä, positiivisuutta ja optimismia. Pahimmassa tilanteessa tunteet kuluttavat työpaikan energiaa, lisäävät negatiivisuutta, kriittisyyttä, kyynisyyttä ja pessimistisyyttä. (2018, 100.)

Yhdeksi jatkotutkimusaiheeksi ehdotamme kvantitatiivista tutkimusta koko organisaation henkilöstölle, jossa kartoitetaan alaisen ja lähiesimiehen välistä suhdetta ja sen vaikutusta suorituskyykyyn. Tällä kyselyllä kartoitettaisiin tunne- ja suorituskyykypoikkeamat alaisen ja lähiesimiehen välisestä suhteesta. Tämän kyselyn avulla saisimme kohdennetumpaa tietoa tunnejohtamisen merkityksestä asiantuntijaorganisaatiossa.

Toinen jatkotutkimusaihe liittyisi ensimmäisen tutkimuksen tuloksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havaittujen poikkeamien pohjalta, otettaisiin tiimit ja esimiehet kvalitatiiviseen jatkotutkimukseen. Tutkimuksen aiheena olisi lähiesimiehen ja alaisen välinen kohtaaminen. Tämän voisi toteuttaa niin, että tutkija havainnoisi erilaisissa kohtaamistilanteissa esimiehen tunnejohtamista. Sen jälkeen voisi verrata tunnejohtamista kyseisen tiimin työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen. Tarkoituksena olisi selvittää, onko näiden tulosten välillä korrelaatiota.

LÄHTEET

Anttila, P. 2000. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. 3. painos. Hamina: Akatiimi Oy.

Dunderfelt, T. 2016. Läsäoleva kohtaaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään: johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 17 (1), 7-20.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Häyrynen, H. 2017. Johtajat tarvitsevat tunneälykkyyttä. Kylkirauta 82 (4), 18-21.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Viitattu 22.3.2020, <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EAGBCXFTCF#/kohta:4/piste:b296>.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2018. Tieteenfilosofia. Viitattu 9.4.2020. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tieteenfilosofia>.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Viitattu 1.5.2020, <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8039-3>.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lehdonvirta, P. 2018. Emme jää kaipaamaan jämäkkyteen ja auktoriteettiin nojaavia esimiehiä. Viitattu 5.5.2020, <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/emme-jaa-kaipaamaan-jamakkyteen-ja-auktoiteettiin-nojaavia-esimiehia>.

Lehtinen, E. 2017. Persoonallisuudella on väliä, myös johtamisessa! Viitattu 5.5.2020, <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2017/01/23/persoonallisuudella-on-valia-mynos-johtamisessa/>.

Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Viitattu 5.5.2020, https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Mäkelä-Pusa, P. & Terävä, K. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Viitattu 5.5.2020, https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf.

Olawoyin, R. 2018. EMOTIONAL INTELLIGENCE Assessing Its Importance in Safety Leadership. Viitattu 10.5.2020, <https://web-a-ebsscohost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=2be1fd97-b3d0-4011-a1d3-485cbc76f4f9%40sessionmgr4007>.

Pahkin, K. 2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Viitattu 4.5.2020, <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>.

Puustinen, A. 2017. Lectio praecursoria: Voiko verkostoa johtaa? Viitattu 4.5.2020, <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-2487549>.

Rantanen, J. 2011. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Viitattu 5.5.2020, [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/CAJBBXBTBBAED#/kohta:OSA\(\(20\)1\(\(a0\)\(\(a0\)TUNTEET\(\(20\)JA\(\(a0\)SUORITUSKYKY\(\(20\):Miten\(\(20\)tunteet\(\(20\)vaikuttavat\(\(20\)suorituskykyn?\(\(20\)/piste:b596](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/CAJBBXBTBBAED#/kohta:OSA((20)1((a0)((a0)TUNTEET((20)JA((a0)SUORITUSKYKY((20):Miten((20)tunteet((20)vaikuttavat((20)suorituskykyn?((20)/piste:b596).

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2019. Valmentava johtajuus. 9. painos. BALTO print: Liettua.

Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Viro: Meedia Zone OÜ.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2020. 6.3.2 Teemahaastattelu. Viitattu 6.5.2020, https://www.fsd.tuni.fi/metodimaopetus/kvali/L6_3_2.html.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Viitattu 5.5.2020, [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/HAHBBXDTEB#/kohta:OSA\(\(20\)II\(\(20\)Tunteet\(\(20\):13\(\(20\)Tunteiden\(\(20\)johtaminen\(\(20\):13.3\(\(20\)Tunteiden\(\(20\)johtamisen\(\(20\)haasteet\(\(20\)/piste:b2309](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/HAHBBXDTEB#/kohta:OSA((20)II((20)Tunteet((20):13((20)Tunteiden((20)johtaminen((20):13.3((20)Tunteiden((20)johtamisen((20)haasteet((20)/piste:b2309).

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Viitattu 14.5.2020, <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>.

Sivula, V. 2013. Kyllä puheet ja teot pitäis olla tasapainossa: Tunnejohtaminen lähiesimiestyössä. Viitattu 1.5.2020, <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013090314928>.

Subhashini, P. 2008. The Intelligent Act of Emotions. Viitattu 10.5.2020, <https://web-b-ebshost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=597daa21-9b2d-4a55-b17c-b635c5ab0755%40pdc-v-sessmgr03>.

Sydänmaalakka, P. 2010. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Viitattu 28.3.2020, <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521415715>.

Sydänmaalakka, P. 2015. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Viitattu 11.4.2020, <https://news.cision.com/fi/alma-talent/r/miten-rakentaa-alykas-verkostoyhteiskunta-,c9841577>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopisto.

Tuominen, C. 2018. Johda tunteita: menesty työelämässä. Helsinki: Kustannusyritys Tammi.

Vehviläinen, S. 2004. Tunteet ja vuorovaikutus. Aikuiskasvatus 24 (2), 141-153,

Von Scheve, C. 2017. Affekteista, emootioista ja tunteista. Viitattu 5.5.2020, <https://journal.fi/tt/article/view/61919/23569>.

Tutkimus opinnäytetyöhön liittyen (Teija ja Jonna)

- Työnimenä: Tunteet asiantuntijaorganisaatiossa
- Toteutamme tutkimuksen Teamsin avulla kahdella eri kokoonpanolla. Molemmissa ryhmissä on kolmesta viiteen osallistujaa. Kohtaamisia yhteensä on neljä kappaletta, kestoiltaan tunnin verran. Jokainen ryhmä/osallistuja on kahdessa kohtaamisessa, joiden kesto tunti.
- Tutkimus järjestetään toukokuun alussa.
- Tarvitsemme vapaaehtoisia osallistujia
 - Tarvitsemme henkilöitä/ryhmä, jotka menisivät näihin kategorioihin (miehiä ja naisia)
 - Vasta-alkanut (vähintään 2kpl yhteensä)
 - 1-2v kokemus (vähintään 2kpl yhteensä)
 - pitkä kokemus (vähintään 2kpl yhteensä)
- Mikäli haluat osallistua tutkimukseen, niin oletan meihin yhteydessä sähköpostilla (jonna.nygord@[REDACTED] tai teija.haapalainen@[REDACTED] viimeistään 29.4.
- Tutkimus suoritetaan työajalla.

Anni on aloittanut noin 1,5 vuotta sitten yritys X:ssä. Hän oli alkuun iloinen ja auttavainen. Asiakkaitten kuukausikirjanpidot ovat sujuneet todella nopeasti ja hän oli valmis auttamaan muita. Annin laskutus on mennyt tavoitteisin nähden aina hiukan tavoitteiden yläpuolella. Annin kirjanpitojen todella nopea vauhti oli ihmetyttänyt muita tiimiläisiä ja lisäksi Annin muuttunut käytös töksäytteleväksi ja epäasialliseksi muita kohtaan.

Annin ollessa lomalla muut tiimissä olevat tuurasivat häntä. Kirjanpitoja tehdessä kävi ilmi, että asiakkaiden kirjanpidoissa oli todella paljon virheitä ja täsmäytyksiä oli jätetty tekemättä. Tiimiläiset toivat nämä seikat esimiehen tietoon. Lisäksi tiimiläiset kertoivat, että Anni on jonkin aikaa tiuskinut muille, kun häneltä on kysytty apua. Anni on myös puhunut pahaa muista tiimiläisistä selän takana.

Esimies oli itsekkin huomannut Annissa muutoksen ja on saanut negatiivista palautetta asiakkailta Annin työn jäljestä. Anni oli myös esimiestä kohtaa hyvin epäkunnioittava ja on puhunut hänestä selän takana pahaa muille tiimin jäsenille. Annin käytös oli saanut myös tiimin kannustavan ryhmähengen romahtamaan. Lisäksi esimiehen tarkistaessa Annin työtunnit, hän huomaa paljon selittämättömiä tunteja järjestelmästä. Anni on väärentänyt tuntikirjauksia useamman viikon ajan.

Esimiehen jututtaessa Annia, Anni sanoi, että häntä kiusataan muiden tiimiläisten puolelta nopeasta työtahdista ja nyt esimieskään ei arvosta hänen panostaan työtä kohtaan.

- c.) Esimies ottaa Annin jälleen kahdenkeskiseen keskusteluun yhdessä oman esimiehensä kanssa. Esimies kyselee todella tyyllä äänensävyllä, miksi Anni puhuu selän takana asioista, jotka eivät pidä paikkaansa. Annilta selityksen saaneena hän tyyliä jatkaa seuraavaan asiaan kommentoimatta tilannetta ollenkaan.

Lisäksi esimies ottaa esiin työaikakirjaukset ja antaa kirjallisen varoituksen näiden takia Annille. Esimies pitää tässäkin tilanteessa pokerinaaman.

Keskustelun lopuksi esimies vaatii Annia olemaan tarkempi kirjanpitojen suhteen ja sopii oman aikataulun perusteella tarkistusetapit asiakkaiden kirjanpidoille.

d.) Esimies ottaa Annin kahdenkeskiseen keskusteluun yhdessä oman esimiehensä kanssa. Esimies aloittaa keskustelun kysymällä Annilta kuulumiset. Tämän jälkeen esimies ottaa Annin kanssa puheeksi jaksamisen töissä ja muutenkin viihtymisen työympäristössä. Hän kuuntelee tarkasti Annin tilanteen.

Käy ilmi, että Annin parisuhde on loppunut ja jaksamiseen tämä on vaikuttanut huonojen yöunien myötä. Esimies ottaa saman keskustelun yhteyteen, että onko tämä tilanne vaikuttanut myös muiden huonosti kohtelemiseen työpaikalla. Anni on hiukan järkyttynyt, koska ei ole itse huomannut käyttäytyvänsä näin tyyliä muita kohtaan. Hetken mietittyään Anni myöntää eron todennäköisesti vaikuttaneen tilanteeseen.

Esimies nostaa tämän jälkeen väärennetyt tunnit työaikajärjestelmään. Anni purskahtaa itkuun ja kertoo, että hän on väärentänyt ne koska ei ole jaksanut töitä tehdä eron myötä ja kirjanpidot hän on tehnyt vain äkkiä pois alta välittämättä siitä, että onko ne menneet oikein. Esimies kertoo Annille, että joutuu antamaan varoituksen tuntikirjauksien väärentämisestä ja varmistaa Annilta, että hän ymmärtää miksi varoitus tulee ja miten vakavasta asiasta on kyse.

Esimies nostaa kuitenkin esiin, että tämä tilanne vaatii molemmilta töitä ja että tästä kyllä selvittää. Lopuksi esimies lupaa jatkossa olla enemmän Annin tukena.

Millaisia ajatuksia nämä kaksi erilaista esimiehen reagoititapaa sinussa herättävät? Millaisia tunteuksia nämä sinussa herättävät? Kuinka sinä haluaisit, että esimies reagoisi tällaisessa tilanteessa, tavalla a vai b vai jotain muuta? Miten haluaisit sinun tunteesi otettavan huomioon tällaisessa tilanteessa?

Matti on jo pitempään ollut yritys X:ssä töissä taloushallinnon ammattilaisena. Hän on pitempään jäänyt tuloksista, mutta työn jälki on ollut moitteetonta ja asiakkaat ovat tyytyväisiä Mattiin. Vanhan esimiehen siirtyessä talon sisällä uusiin tehtäviin, uusi esimies huomaa Matin tulokset. Vanhalta esimieheltä uusi esimies on saanut palautetta Matista vain siitä, että työnjälki on hyvää ja asiakkaat tyytyväisiä. Uusi esimies päättää selvittää Matin kanssa, että miksi tuloksista on jääty jälkeen.

- c.) Esimies pyytää Matin keskusteluun. Kyselee kuulumiset. Hän antaa kiitosta Matille siitä, että asiakkaat ovat todella tyytyväisiä Mattiin ja asiakkaiden kirjanpidot ovat selkeitä tehdä. Esimies ottaa tulokortin esiin, näyttää sitä Matille ja kertoo tavoitetason. Matti järkyttyy, kun näkee tulokortin lukemat. Esimies huomaa Matin reaktiosta, että kaikki ei ole kunnossa. Esimies kysyy Matilta, että onko tätä käyty läpi Matin kanssa. Matti myöntää, että on käyty, mutta hän ei ole ollut tietoinen siitä, että mihin hänen tulisi päästä. Lisäksi vanha esimies oli vain kehunut häntä ja tavoitteet oli kuitattu muutamalla sanalla. Keskustelun lopuksi Matti lupasi kiinnittää huomiota kirjanpitojen aikoihin ja esimies lupasi sparrata Mattia tässä.

Keskustelun jälkeen Matin tulokset nousivat ja hänestä tuli yksi kärkipään tekijöitä. Matti lisäksi kehui esimiestään ja kertoi, että ensimmäistä kertaa hänen työnsä on tavoitteellista.

- d.) Esimies ottaa Matin keskusteluun. Esimies kysyy suoraan Matilta, miksi tulokset ovat niin jäljessä tavoitteisiin nähden. Matti järkyttyy, mutta esimies ei reagoi Matin järkytynneeseen ilmeeseen mitenkään. Esimies antaa Matille tavoitetason ja päättää Matin kanssa pidettävät seurannan ajankohdat itse. Keskustelun jälkeen esimies luottaa, että tilanne oikenee tällä tilanteeseen puuttumisella. Esimies ei ota keskustelussa esiin Matin hyvää laatua kirjanpidoissa ja asiakkailta saatuja runsaita hyviä palautteita, koska onhan edellinen esimies ne jo käynyt läpi.

Millaisia ajatuksia nämä kaksi erilaista esimiehen reagointitapaa sinussa herättävät? Millaisia tunteuksia nämä sinussa herättävät? Kuinka sinä haluaisit, että esimies reagoisi tällaisessa tilanteessa, tavalla a vai b vai jotain muuta? Miten haluaisit sinun tunteesi otettavan huomioon tällaisessa tilanteessa?

Hei te ihanat vapaaehtoiset! 😊

Olemme muuttaneet tutkimuksen rakennetta niin, että meillä on yksi kerta kestoaltaan 2 tuntia. Toivottavasti mahdollisimman monelle sopisi tämä ajankohta, sillä minulla ja Teijalla on tiukka aikataulu tutkimuksen suorittamiselle.

Tulemme nauhoittamaan keskustelun Teams:n avulla havainnointia varten. Materiaali on vain ja ainoastaan minun ja Teijan käytössä.

Tutkimusmateriaali hävitetään opinnäytetyön heti hyväksymisen jälkeen. Mikäli et halua osallistua tutkimukseen nauhoitteen vuoksi, niin ilmoitathan asiasta minulle tai Teijalle mahdollisimman pian. Toivomme, että tämä ei osoittautuisi ongelmaksi.

Vastaattehan kokouspyyntöön Lähetä vastaus heti -kuittauksella, jotta saamme vahvistuksen sinun osallistumisestasi mahdollisimman pian.

Tulemme muistamaan kaikkia osallistujia suklaalevyllä. 😊

Ystävällisin terveisin,

Jonna ja Teija



Tutkimustilanteen kulku

- Jonna havainnoi ja Teija juttelee.
- Taltioimme haastattelutilanteen Teamsin kautta tutkijoiden käytettäväksi.
- Tutkimukseen on varattu aikaa 2 tuntia. Aika käytetään kahteen eri tilanne-esimerkkiin, joihin kumpaankin on käytettävissä aikaa 1 tunti.
- Alkuun saatte 10 minuuttia aikaa lukea alkutilanne ja esimiehen reagointivaihtoehdot, näissä esitetyissä tilanteissa.
- Lukemisen jälkeen saatte vielä toisen kymmenen minuuttia aikaa pohtia tilannetta tarkemmin.
- Tämän jälkeen saatte 4:lle eri kysymykselle yhteensä aikaa 40 minuuttia.
- Oikeita ja väärä vastauksia ei ole. Pohditaan tilannetta yhdessä ryhmänä rennoin mielin. 😊

Esimerkki 1: lähtötilanne

Anni on aloittanut noin 1,5 vuotta sitten [REDACTED]. Hän oli alkuun iloinen ja auttavainen. Asiakkaitten kuukausikirjanpidot ovat sujuneet todella nopeasti ja hän oli valmis auttamaan muita. Annin laskutus on mennyt tavoitteisiin nähden aina hiukan tavoitteiden yläpuolella. Annin kirjanpitojen todella nopea vauhti oli ihmetyttänyt muita tiimiläisiä ja lisäksi Annin muuttunut käytös töksäytteleväksi ja epäasialliseksi muita kohtaan.

Annin ollessa lomalla muut tiimissä olevat tuurasivat häntä. Kirjanpitoja tehdessä kävi ilmi, että asiakkaiden kirjanpidoissa oli todella paljon virheitä ja täsmäytyksiä oli jätetty tekemättä. Tiimiläiset toivat nämä seikat esimiehen tietoon. Lisäksi tiimiläiset kertoivat, että Anni on jonkin aikaa tiuskinut muille, kun häneltä on kysytty apua. Anni on myös puhunut pahaa muista tiimiläisistä selän takana.

Esimies oli itsekkin huomannut Annissa muutoksen ja on saanut negatiivista palautetta asiakkailta Annin työn jäljestä. Anni oli myös esimiestä kohtaa hyvin epäkunnioittava ja on puhunut hänestä selän takana pahaa muille tiimin jäsenille. Annin käytös oli saanut myös tiimin kannustavan ryhmähengen romahtamaan. Lisäksi esimiehen tarkistaessa Annin työtunnit, hän huomaa paljon selittämättömiä tunteja järjestelmästä. Anni on väärentänyt tuntikirjauksia useamman viikon ajan.

Esimiehen jututtaessa Annia, Anni sanoi, että häntä kiusataan muiden tiimiläisten puolelta nopeasta työtahdista ja nyt esimieskään ei arvosta hänen panostaan työtä kohtaan.

Esimerkki 1: ratkaisuvaihtoehdot

A)

Esimies ottaa Annin jälleen kahdenkeskiseen keskusteluun yhdessä oman esimiehensä kanssa. Esimies kysyy todella tyyliä äänensävyllä, miksi Anni puhuu selän takana asioista, jotka eivät pidä paikkaansa. Annilta selityksen saaneena hän tyyliä jatkaa seuraavaan asiaan kommentoimatta tilannetta ollenkaan.

Lisäksi esimies ottaa esiin työaikakirjaukset, koska tilanteeseen täytyy puuttua tietyllä tunti-ajan täytyessä ja Annilla tämä raja on ylittynyt. Tämän tilanteen läpikäytyä, esimies antaa kirjallisen varoituksen Annille väärennetyistä tuntikirjauksista. Esimies pitää tässäkin tilanteessa pokerinaaman.

Keskustelun lopuksi esimies vaatii Annia olemaan tarkempi kirjanpitojen suhteen ja sopia oman aikataulun perusteella tarkistusetapit asiakkaiden kirjanpidoille.

B)

Esimies ottaa Annin kahdenkeskiseen keskusteluun yhdessä oman esimiehensä kanssa. Esimies aloittaa keskustelun kysymällä Annilta kuulumiset. Tämän jälkeen esimies ottaa Annin kanssa puheeksi jaksamisen töissä ja muutenkin viihtymisen työympäristössä. Hän kuuntelee tarkasti Annin tilanteen.

Kävi ilmi, että Annin parisuhde on loppunut ja jaksamiseen tämä on vaikuttanut huonojen yöunien myötä. Esimies ottaa saman keskustelun yhteyteen, että onko tämä tilanne vaikuttanut myös muiden huonosti kohtelemiseen työpaikalla. Anni on hiukan järkyttynyt, koska ei ole itse huomannut käyttäytyvänsä näin tyyliä mulla kohtaan. Hetken mietittyään Anni myöntää eron todennäköisesti vaikuttaneen tilanteeseen.

Esimies nostaa tämän jälkeen väärennetyt tunnit työaikajärjestelmään. Anni purskahtaa itkuun ja kertoo, että hän on väärentänyt ne koska ei ole jaksanut töitä tehdä eron myötä ja kirjanpidot hän on tehnyt vain äkkiä pois alta välttämättä siitä, että onko ne menneet oikein. Esimies kertoo Annille, että joutuu antamaan varoituksen tuntikirjauksien väärentämisestä ja varmistaa Annilta, että hän ymmärtää miksi varoitus tulee ja miten vakavasta asiasta on kyse.

Esimies nostaa kuitenkin esiin, että tämä tilanne vaatii molemmilta töitä ja että tästä kyllä selvitään. Lopuksi esimies lupaa jatkossa olla enemmän Annin tukena.

Kysymykset:

1. Millaisia ajatuksia nämä kaksi erilaista esimiehen reagointitapaa sinussa herättävät?
2. Millaisia tunteuksia nämä sinussa herättävät?
3. Kuinka sinä haluaisit, että esimies reagoisi tällaisessa tilanteessa, tavalla a vai b vai jotain muuta?
4. Miten haluaisit sinun tunteesi otettavan huomioon tällaisessa tilanteessa?

Esimerkki 2: lähtötilanne

Matti on jo pitempään ollut [REDACTED] töissä taloushallinnon ammattilaisena. Hän on pitempään jäänyt tuloksista, mutta työn jälki on ollut moitteetonta ja asiakkaat ovat tyytyväisiä Mattiin. Vanhan esimiehen siirtyessä talon sisällä uusiin tehtäviin, uusi esimies huomaa Matin tulokset. Vanhalta esimieheltä uusi esimies on saanut palautetta Matista vain siitä, että työnjälki on hyvää ja asiakkaat tyytyväisiä. Uusi esimies päättää selvittää Matin kanssa, että miksi tuloksista on jääty jälkeen.

Esimerkki 2: ratkaisuvaihtoehdot

A)

Esimies pyytää Matin keskusteluun. Kyselee kuulumiset. Hän antaa kiitosta Matille siitä, että asiakkaat ovat todella tyytyväisiä Mattiin ja asiakkaiden kirjanpidot ovat selkeitä tehdä. Esimies ottaa tulokortin esiin, näyttää sitä Matille ja keroo tavoitetason. Matti järkyttyi, kun näkee tulokortin lukemat. Esimies huomaa Matin reaktiosta, että kaikki ei ole kunnossa. Esimies kysyy Matilta, että onko tätä käyty läpi Matin kanssa. Matti myöntää, että on käyty, mutta hän ei ole ollut tietoinen siitä, että mihin hänen tulisi päästä. Lisäksi vanha esimies oli vain keunut häntä ja tavoitteet oli kuitattu muutamalla sanalla. Keskustelun lopuksi Matti lupasi kiinnittää huomiota kirjanpitojen aikoihin ja esimies lupasi sparrata Mattia tässä.

Keskustelun jälkeen Matin tulokset nousivat ja hänestä tuli yksi kärkipään tekijöitä. Matti lisäksi kehui esimiestään ja kertoi, että ensimmäistä kertaa hänen työnsä on tavoitteellista.

B)

Esimies ottaa Matin keskusteluun. Esimies kysyy suoraan Matilta, miksi tulokset ovat niin jäljessä tavoitteisiin nähden. Matti järkyttyi, mutta esimies ei reagoi Matin järkytyneeseen ilmeeseen mitenkään. Esimies antaa Matille tavoitetason ja päättää Matin kanssa pidettävät seurannan ajankohdat itse. Keskustelun jälkeen esimies luottaa, että tilanne oikenee tällä tilanteeseen puuttumisella. Esimies ei ota keskustelussa esiin Matin hyvää laatua kirjanpidoissa ja asiakkailta saatuja runsaita hyviä palautteita, koska onhan edellinen esimies ne jo käynyt läpi.

Kysymykset:

1. Millaisia ajatuksia nämä kaksi erilaista esimiehen reagoititapaa sinussa herättävät?
2. Millaisia tunteuksia nämä sinussa herättävät?
3. Kuinka sinä haluaisit, että esimies reagoisi tällaisessa tilanteessa, tavalla a vai b vai jotain muuta?
4. Miten haluaisit sinun tunteesi otettavan huomioon tällaisessa tilanteessa?

Kiitoksia osallistumisesta! 😊

Suklaat toimitetaan [REDACTED]
toimiston aulaan haettaviksi 😊